

Sandra Maria Ramos Pires

**Estudo do comportamento estratégico adotado pelo conglomerado
Banco do Brasil S.A., na década de 90**

**Florianópolis
Out. 2002**

Sandra Maria Ramos Pires

**Estudo do comportamento estratégico adotado pelo conglomerado
Banco do Brasil S.A., na década de 90**

Monografia submetida ao Departamento de
Ciências Econômicas, do curso de Ciências
Econômicas da Universidade Federal de Santa
Catarina, para obtenção de carga horária na
disciplina CNM 5420 – Monografia.

Área de Pesquisa: Economia de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior

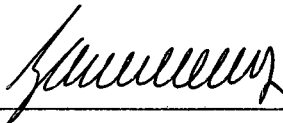
Florianópolis
Out. 2002

Sandra Maria Ramos Pires

**Estudo do comportamento estratégico adotado pelo conglomerado
Banco do Brasil S.A., na década de 90**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,5 à acadêmica Sandra Maria Ramos Pires, na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

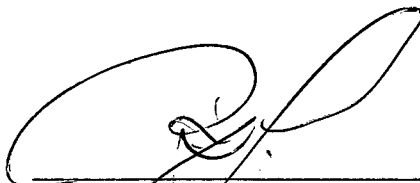
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior



Prof. Roberto Meurer



Prof. Renato Francisco Lebarbenchon

Florianópolis
Out. 2002

DEDICATÓRIA

Ao meu esposo e companheiro de todas as horas, Célio João, pelas muitas vezes que me ouviu pacientemente, discutindo comigo assuntos relacionados a esta monografia. Meu agradecimento a ele pela compreensão, apoio e incentivo.

Aos meus filhos Guilherme e Karine, pelas longas horas de ausência que lhes impus, em prol de meu crescimento pessoal.

E para Nita, mulher sábia, mãe e amiga que perdi em junho deste ano, pois sempre acreditou que eu conseguiria.

AGRADECIMENTOS

Ao Banco do Brasil S.A., empresa em que trabalhei por mais de 22 anos, pela disponibilidade do material, pela transparência e ética de sua atuação para comigo.

Ao Professor Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, por sua orientação e paciência durante toda a elaboração deste trabalho.

Aos colegas de faculdade com os quais convivi e especialmente àqueles que se tornaram mais que colegas, amigos.

A minha nora, Silvana, por revisar esta monografia adequando-a aos normativos da ABNT.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo promover uma revisão teórica sobre estratégia empresarial, e principalmente, analisar as estratégias adotadas pelo Banco do Brasil S.A., a partir da década de 1990, em função das mudanças econômicas ocorridas no Brasil e no Mundo.

Os principais acontecimentos econômicos da década de 90 que influenciaram esta análise foram: a globalização, a internacionalização do Sistema Financeiro Nacional e a adoção do Plano Real no Brasil.

A pesquisa buscou verificar como o Banco do Brasil reagiu a estas mudanças e quais estratégias foram utilizadas pela instituição para fazer frente ao dinamismo econômico vigente a partir dos anos 1990.

Comprovamos a utilização de estratégias de redução de custos, modernização tecnológica, diferenciação de produtos, utilização de diversos tipos de parcerias, terceirização de serviços e estratégia de internacionalização, entre outras.

Vimos que algumas estratégias tiveram a incumbência de manter a posição do Banco no Sistema Financeiro Nacional e outras o conduziram a liderança no segmento analisado.

Palavras Chaves: Estratégia Empresarial; Plano Real; Internacionalização do Sistema Financeiro Nacional; Globalização.

SUMÁRIO	p.
Lista de Ilustrações	8
Tabelas	8
Figuras	8
Lista de Siglas Utilizadas	9
 CAPÍTULO I	 10
1. INTRODUÇÃO	10
1.1. O PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2. OBJETIVOS	12
1.2.1. Objetivo Geral	12
1.2.2. Objetivos Específicos	12
1.3. METODOLOGIA UTILIZADA	12
 CAPÍTULO II	 14
2. REVISÃO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	14
2.1. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA	14
2.1.1. Histórico da Estratégia Empresarial	15
2.1.2. Características das Estratégias de Sucesso	16
2.1.3. Estratégia Empresarial e Estratégia Corporativa	17
2.2. TIPOS DE ESTRATÉGIAS	18
2.2.1. A Estratégia de Diversificação de Atividades	18
2.2.2. As Estratégias de Cooperação e Terceirização	20
2.2.2.1. A Estratégia de Cooperação	20
2.2.2.2. A Estratégia de Terceirização	22
2.2.3. Estratégias para Vantagem de Custo e Vantagem de Diferenciação	23
2.2.4. A Estratégia de Internacionalização	28
 CAPÍTULO III	 32
3. PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS ECONÔMICOS DA DÉCADA DE 90	32
3.1. A GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA	32
3.1.1. Consequências da Globalização	33
3.1.2. A Globalização no Brasil	36
3.1.3. O Protecionismo	37
3.1.4. As Vantagens Competitivas do Brasil	38
3.1.5. Conclusão e Perspectivas da Globalização	40
3.2. O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL	41
3.2.1. Internacionalização do Sistema Financeiro Nacional	41
3.3. O PLANO REAL	44
3.3.1. As Implicações Esperadas do Plano Real no SFN	46
3.3.2. O Plano Real e o Sistema Financeiro: A Realidade Histórica	47
3.4. CENÁRIO BRASILEIRO DE LONGO PRAZO - DÉCADA DE 90	50
3.4.1. Aspectos Sociais	50
3.4.2. Aspectos Relativos à Economia Internacional	51
3.4.3. Aspectos Relativos à Economia Nacional	51
3.4.4. Aspectos Tecnológicos	52

3.4.5. Cenário do Sistema Financeiro Nacional	52
CAPÍTULO IV	54
4. O BANCO DO BRASIL S.A.	54
4.1. HISTÓRICO DA EMPRESA	54
4.2. DIAGNÓSTICO DO INÍCIO DA DÉCADA DE 90	59
4.3.. MISSÃO DO CONGLOMERADO BB	60
4.4. COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DO BB - DÉCADA DE 90	61
4.4.1.Estratégia de Diversificação de Atividades	61
4.4.2. Estratégia de Formação de Parcerias	62
4.4.3. Estratégia de Internacionalização	64
4.4.4. Estratégia para Vantagem de Custo e Vantagem de Diferenciação	65
CAPÍTULO V	75
5. CONCLUSÕES	75
Referências Bibliográficas	78
Bibliografia Consultada	80

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELAS	p.
01 – Capital Bancário Brasileiro	42
02 – Participação Percentual das Instituições nos Ativos da Área Bancária	43
03 – Privatização dos Bancos Públicos	43
04 – Receitas Inflacionárias das Instituições Bancárias	48
05 – Quantidade de Agências em Funcionamento de 1994 a 1997	49
06 – O Crescimento do Banco do Brasil e o Investimento em Tecnologia	67
07 – Os Números da Mão-de-obra no Banco do Brasil	68
08 – A Carteira de Crédito dos Bancos, por Risco de Cliente	70
09 – Participação do Banco do Brasil nas Operações de Crédito do SFN	71
10 – Ranking FGV de Bancos 2000	72

FIGURAS	p.
01 – Visão Gráfica de Estratégias Bem Sucedidas	17
02 – Moedas Brasileiras de 1500 a 1986	44
03 – Moedas Brasileiras de 1986 a 1994	44
04 – Missão do Banco do Brasil	60
05 – A Estrutura do Conglomerado Banco do Brasil	62
06 – Localização do BB no Exterior	65
07 – Sala do Complexo Central de Tecnologia	67
08 – Composição da Carteira de Crédito do Banco do Brasil	71
09 – Top of Mind – DataFolha (%)	72

LISTA DE SIGLAS UTILIZADAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BACEN	Banco Central do Brasil
BB	Banco do Brasil S.A.
CMN	Conselho Monetário Nacional
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
PIB	Produto Interno Bruto
PROER	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional
URV	Unidade Real de Valor

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

Diante do problema de pesquisa abaixo, elaboramos este trabalho, com o intuito de responder aos questionamentos formulados e conhecermos as estratégias adotadas pela empresa Banco do Brasil S.A.

1.1. O Problema de Pesquisa

No mundo econômico de hoje, onde a única certeza é a mudança, o dinamismo vigente faz com que as empresas estejam em constante processo de reconstrução interna em busca de competitividade, espaço e sobrevivência no mercado.

Segundo Nakano (1994) “a revolução tecnológica/organizacional e a globalização são as duas principais forças motoras que estruturam as transformações e definem as tendências marcantes no novo cenário de desenvolvimento econômico das nações.” Estas duas forças estão pressionando os países para sua inserção competitiva na economia mundial.

O fenômeno da globalização se tornou possível, em função do progresso tecnológico nas áreas de telecomunicações e tratamento de dados, que tem permitido a transmissão e o processamento rápido e seguro de informações em nível mundial, da gradual eliminação de barreiras aos fluxos financeiros internacionais promovidos por um número crescente de países, da sofisticação de técnicas e métodos administrativos e financeiros, que tem tornado possível coordenar ações econômicas em escala planetária e da crescente institucionalização dos mercados financeiros, ou seja, maior participação dos chamados investidores institucionais. Também contribuíram para esse fenômeno, a crescente eficiência e agilidade nos serviços de logística - transporte e armazenamento -, facilitando o intercâmbio de mercadorias e o controle dos processos.

Para enfrentar esta competição as empresas têm necessidade de se reestruturarem, tornando-se ágeis e flexíveis, mais centradas em sua atividade fim, onde possuem maior eficiência, terceirizando tarefas secundárias e promovendo parcerias com empresas complementares, concorrentes e fornecedores em nível global.

A partir dos anos 90, com a abertura de mercado, a desregulamentação e a mobilidade de capitais, o Brasil vem passando por uma série de transformações econômicas e quebra de paradigmas, que levaram às empresas a implementarem novas

estratégias para aumentar a competitividade e garantir seu espaço no mercado – sua sobrevivência.

As empresas brasileiras então, buscaram e buscam a adequação a esta nova realidade. O modo de pensar e gerenciar uma organização no contexto da sociedade global-digital é totalmente diferente. Por isso, elas formulam estratégias, definem para onde querem ir. Precisam desenvolver conceitos inovadores, isto é, desenvolver idéias e incentivar/mobilizar a criatividade dentro da empresa. Elas também devem ser competentes, ou seja, devem fixar altos padrões de desempenho para todos os integrantes da organização. Por último, devem acompanhar o avanço tecnológico como fator acelerador de mudança que contribui e delimita a elaboração da estratégia das empresas.

Independente do estágio de desenvolvimento em que se encontram, as empresas precisam utilizar estratégias para aumentar suas possibilidades de sucesso. Para a formulação da estratégia a ser adotada, entre as diversas alternativas de solução apresentadas, é necessária a análise racional das oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente, dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa. Estas estratégias é que determinarão as vantagens competitivas de uma empresa em relação às concorrentes, garantindo a sobrevivência no mercado ou o incremento dos negócios no mundo global.

“Embora os países em desenvolvimento não sejam tão beneficiados quanto os desenvolvidos no processo de globalização, a liquidez do mercado financeiro internacional e a expansão capitalista têm implicado numa procura crescente de novos mercados por parte dos países centrais, fazendo aumentar o interesse de investimentos nos países em desenvolvimento”, (LACERDA, 1998).

Lacerda afirma ainda, que as empresas brasileiras precisavam reestruturar-se rapidamente diante da abertura econômica, para competirem com os concorrentes internacionais. Surgiu aqui a necessidade de definição de uma política industrial efetiva que fomentasse internamente a recuperação do atraso tecnológico. Os produtores brasileiros estavam em desvantagem em virtude dos altos juros, tributação, carência de infra-estrutura (energia, telecomunicações, transportes e portos) e excessiva burocracia que representavam ameaças à competitividade.

A partir dessa época, também o sistema financeiro brasileiro vem atravessando uma dupla transição: do protecionismo à abertura externa e da mega-inflação para a relativa estabilidade monetária.

Entretanto, parece claro que as transformações são irreversíveis. A estabilidade monetária e a globalização são parte de um cenário em que o sistema financeiro brasileiro terá que atuar nos próximos anos, adequando-se aos padrões

internacionais legais. Este padrão financeiro de estabilidade, não é novidade lá fora e com as taxas atrativas de juros oferecidas pelo país e mais as facilidades implementadas pelo governo brasileiro para a entrada de capitais estrangeiros, grandes instituições bancárias vieram instalar-se aqui, principalmente através da aquisição do controle acionário de instituições nacionais, que já conheciam a realidade brasileira.

Este trabalho se propõe a elaborar uma análise dessa dinâmica, na década de 90, em uma empresa específica, o Banco do Brasil S.A. De que forma o Banco reagiu às mudanças ambientais ocorridas com a implantação do Plano Real e a conseqüente queda da receita inflacionária. Quais estratégias o Banco utilizou para manter sua posição no mercado brasileiro. Que mudanças ocorreram na empresa Banco do Brasil diante da abertura do sistema bancário brasileiro ao capital estrangeiro. Enfim, estudar o comportamento estratégico do BB na década de 90.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar o comportamento estratégico do Banco do Brasil S.A. a partir da década de 90.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Realizar revisão de literatura sobre os conceitos e tipos de estratégias empresariais;
- b) Descrever as mudanças ocorridas no sistema bancário nacional a partir da implantação do Plano Real e da Internacionalização do Sistema Financeiro Nacional;
- c) Descrever e analisar as estratégias do Banco do Brasil S.A. diante de tais mudanças.

1.3. Metodologia Utilizada

A metodologia utilizada para a elaboração do segundo capítulo, “Revisão de Estratégia Empresarial”, foi pesquisa secundária em livros, teses e monografias que abordavam o assunto.

Já para o capítulo III, “Principais acontecimentos econômicos da década de 90”, além das fontes acima citadas, utilizamos também reportagens de revistas e jornais

da época.

Para o capítulo IV, que trata especificamente do Banco do Brasil, procedemos à coleta de dados através de bibliografia específica publicada pela empresa, consulta exploratória a páginas da Internet correlatas ao tema estudado (Banco do Brasil S.A., Banco Central do Brasil, IPEA, etc.) e análise de dados/números do próprio Banco publicados através de Relatórios Anuais, Balanços e Demonstrativos Financeiros.

CAPÍTULO II

“Quando o estrategista erra, o soldado morre.” – Lincoln

2. Revisão de Estratégia Empresarial

Esta revisão teórica se faz necessária neste estudo, a fim de verificar sua aplicabilidade numa mega empresa, o Conglomerado Banco do Brasil.

2.1. Definição de Estratégia

Os conceitos de estratégia apresentados abaixo demonstram a importância de sua formulação para direcionar o futuro das empresas e o motivo de sua escolha para estudo neste trabalho.

O termo *estratégia*, conforme definição de Desreumaux (apud CARVALHO JUNIOR, 1997, p.29) “é de origem grega e relaciona-se ao verbo *stratego* que significa planejar a destruição dos inimigos pelo uso eficaz dos recursos.” A utilização do mesmo termo na guerra e nas empresas, deriva-se da similaridade de situações entre ambos, como objetivos pré-definidos, escassez de recursos e ambiente competitivo, de acordo com associação descrita por Carvalho Junior.

Segundo Chiavenato (1994, p.185), estratégia empresarial pode ser definida como “a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir objetivos no longo prazo. Uma estratégia é um conjunto de objetivos, de políticas e diretrizes capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa em longo prazo”.

Oliveira (1997, p.172) diz que “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”.

O conceito de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente. É a utilização adequada dos recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização das ameaças e a maximização das oportunidades.

Craig & Grant (1999), em seu livro Gerenciamento Estratégico, nos apresenta diversas definições de estratégias, para melhor compreendermos sua significação e importância para esta monografia:

- “A arte da guerra, principalmente o planejamento dos movimentos de tropas e navios etc., para posições favoráveis; plano de ação em comércio ou política etc. (Oxford Pocket Dictionary).

- A determinação das metas e objetivos de longo prazo de uma empresa e as linhas de ação e alocação dos recursos necessários para a execução dessas metas. (Alfred Chandler, 1962, in. *Strategy and Structure*).
- As políticas e decisões fundamentais, adotadas pela administração, que causam impactos *importantes* sobre o desempenho financeiro. Essas políticas e decisões geralmente envolvem o comprometimento de recursos significativos e não são facilmente reversíveis. (Robert D. Buzzell e Bradley T. Galé, 1987, in. *The PIMS Principles*).
- A estratégia empresarial é..., numa palavra, a *vantagem competitiva*... O único objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a ganhar, da maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa, desse modo, significa uma tentativa de alterar o poder de uma empresa em relação aos seus concorrentes, da maneira mais eficaz. (Kenichi Ohmae, 1983, in. *The Mind of the Strategist*).
- Estratégia é o conjunto de objetivos, finalidades ou metas e as políticas e planos mais importantes para a realização dessas metas, declaradas de modo a definir em que negócios a empresa está ou deverá estar, e o tipo de empresa que é ou deverá ser." (Kenneth Andrews, 1971, in. *The Concept of Corporate Strategy*).

Outras definições de estratégia podem ser acrescentadas, obviamente não esgotando o assunto, mas as que listamos nos permitem conhecer as várias opções metodológicas que podem ser aplicadas na gestão empresarial.

O destaque, após as definições dadas, é a importância da formulação da estratégia e que elas são diferentes das táticas:

"O fundamental para a compreensão da estratégia é a noção de que as decisões *estratégicas* são diferentes das decisões *táticas*. As decisões estratégicas caracterizam-se por serem importantes, não serem facilmente reversíveis e envolverem uma alocação de recursos para um período de tempo relativamente longo."

Com o destaque dado, é acrescentada mais uma definição de estratégia, de acordo com a importância ressaltada: é "o tema unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização."

A estratégia adquire função de *disciplina* sobre os administradores e, ao mesmo tempo, é um ponto de referência para a empresa, seja ela escrita ou não.

2.1.1. Histórico da Estratégia Empresarial

Os autores salientam ainda, os aspectos históricos da aplicação de estratégias às organizações empresariais, ressaltando que isso está relacionado ao aumento da complexidade e da incerteza que as corporações enfrentam:

"Enquanto a aplicação da estratégia aos conflitos militares pode remontar ao tratado clássico, *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu, escrito há mais de 3 mil anos, a aplicação explícita da estratégia às empresas é de época mais recente. Desde o início dos anos 50, podem-se identificar quatro estágios principais no desenvolvimento da estratégia empresarial:

1. Planejamento financeiro. Durante os anos 50, o principal problema experimentado pelas grandes empresas era o da necessidade de controle sobre os negócios que aumentavam em tamanho e diversidade. O planejamento orçamentário, combinado com a aplicação da análise de DCF – Discounted Cash Flow (Fluxo de Caixa

- Descontado) às propostas de investimento, conseguiu estabelecer uma estrutura na qual as matrizes podiam exercer um controle eficaz sobre suas atividades empresariais.
2. Planejamento corporativo. Os anos 60 viram o planejamento como uma moda entre as economias de mercado capitalista. Em nível nacional, a política econômica girava em torno do uso de modelos macroeconômicos para prever ciclos econômicos e da aplicação das políticas keynesianas de gerenciamento da demanda, para corrigi-los. Em nível corporativo, o planejamento também era conduzido pela previsão. Com base nas previsões de demanda de médio prazo, os planos corporativos que eram elaborados, e delineavam metas estratégicas, projetavam vendas e investimentos, identificando oportunidades para o desenvolvimento de novos mercados, produtos e negócios.
 3. Análise setorial e posicionamento competitivo. A primeira crise do petróleo de 1973-1974 viu o fracasso das previsões econômicas e dos planos nelas baseados, tanto os nacionais como os corporativos. O resultado foi uma mudança de enfoque. A estratégia passou a estar relacionada menos com o *planejamento* da corporação e mais com o posicionamento da empresa para produzir lucro. (...)
 4. Explorando a vantagem estratégica específica da empresa. O problema das situações históricas relatadas é que todas as empresas buscaram aplicar o mesmo conceito, reduzindo os lucros em função dos investimentos efetuados. O resultado foi um estímulo para que as empresas procurassem posições *únicas* de vantagem competitiva baseadas na exploração de seus recursos e de suas capacidades específicas. Um segundo resultado foi o reconhecimento de que, para sustentar a vantagem competitiva no decorrer do tempo, as estratégias das empresas precisam levar em conta a necessidade de atualizar e aumentar seus recursos e capacidades.” (Craig e Grant, 1999, p. 6-7).

2.1.2. Características das Estratégias de Sucesso

O estudo das estratégias de sucesso demonstrou que existe uma estreita correlação entre o sucesso e certas características das estratégias. Basicamente são apontadas quatro características:

- “1. Metas simples de longo prazo. A base para a estratégia de qualquer organização deve ser a clareza de metas. A menos que haja consenso e coerência em relação às metas, a estratégia será incapaz de fornecer estabilidade e unidade de direção (...).
2. Análise do ambiente competitivo. O que é básico para seu sucesso é a capacidade de identificação das necessidades comuns aos consumidores na sociedade. (...)
3. Avaliação objetiva dos recursos. O sucesso da Marks & Spencer, durante um período tão longo, reflete o reconhecimento dos recursos básicos e das capacidades que possui. Isso inclui a reputação da corporação e das marcas de seus produtos, a capacidade de motivar os funcionários, a eficiência na administração das relações com os fornecedores e a capacidade de administrar e controlar a qualidade. (...).
4. Implementação eficaz. A mais brilhante das estratégias será inútil se não for implementada de maneira eficaz. Para executar a estratégia, a implementação eficaz exige o estabelecimento de liderança, uma estrutura organizacional e sistemas de gerenciamento que induzam ao comprometimento e coordenação de todos os empregados e à mobilização de recursos.” (Craig e Grant, 1999)

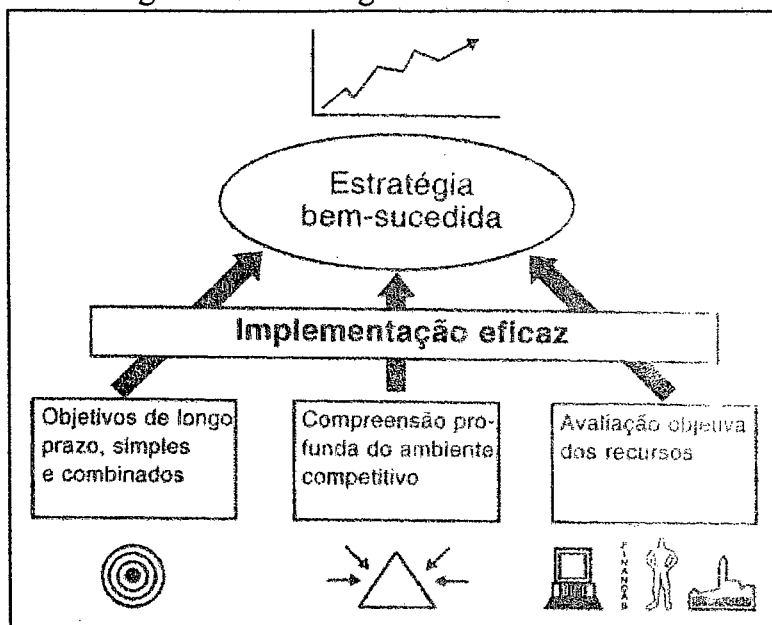
Os autores também resumem tal proposta de análise da estratégia bem sucedida numa estrutura gráfica (ver figura 01, a seguir).

Nas suas palavras: “A estratégia é prevista para ficar na interface entre a empresa e o meio ambiente do seu setor.”

Na estratégia empresarial três elementos são os principais que devem ser considerados para a sua elaboração:

- as metas e valores que determinam o que a estratégia precisa alcançar e as restrições sobre os meios de se atingirem as metas;
- os recursos e capacidades aos quais a empresa tem acesso;
- a estrutura da organização, os sistemas de gerenciamento e o estilo de liderança por meio dos quais se implementa a estratégia.” (Craig e Grant, 1999)

FIGURA 01: Visão gráfica de estratégias bem-sucedidas



Fonte: Craig & Grant, em Gerenciamento Estratégico, cap. 1, p.9.

2.1.3. Estratégia Empresarial e Estratégia Corporativa

Os autores ainda faziam distinção entre a *estratégia empresarial* e a *estratégia corporativa*, destacando que a meta das estratégias empresarial e corporativa é obter lucro.

Para garantir o lucro ressalta a importância de se ter resposta para algumas perguntas, quais sejam, como ganhamos dinheiro? Esta interrogação levanta duas outras questões relacionadas: em que negócio estamos (ou deveríamos estar) e, dentro desse negócio, como estamos competindo (ou deveríamos estar competindo)?

Segundo os mesmos autores, as respostas a estas perguntas

“definem os dois principais níveis de estratégia da empresa. A *estratégia corporativa* refere-se às decisões relativas aos negócios em que a empresa deve entrar e sair, e como deve distribuir os recursos entre os diferentes negócios em que está envolvida. A *estratégia empresarial* refere-se aos meios pelos quais a empresa busca vantagem competitiva em cada um de seus negócios mais importantes.”

A estratégia corporativa é responsabilidade da matriz e a estratégia

empresarial fica com as divisões da empresa, detalhando-a, articulando e implementando por meio de estratégias em nível funcional.

Destacamos ainda, a importância do gerenciamento da estratégia, tanto na sua elaboração, como quando de sua implementação, sendo que as “estratégias mais eficazes são aquelas que permeiam toda a organização e torna-se parte de sua cultura.” (Craig e Grant, 1999). Além disso, a adequada articulação entre os diversos intervenientes contribui decisivamente para que a estratégia seja implementada com eficácia.

A estratégia deverá ser sempre uma opção inteligente, simples e viável, diz Oliveira (1997, p.173). Dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, minimizar seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades.

Sejam quais forem os objetivos e desafios estabelecidos, as empresas formulam estratégias com o intuito de alcançá-los.

2.2. Tipos de Estratégias

Estudaremos alguns tipos de estratégias existentes. Aqueles que consideramos mais relevantes para o atingimento dos objetivos propostos neste trabalho.

2.2.1. A Estratégia de Diversificação de Atividades

A estratégia de diversificação de atividades busca, maximizar a riqueza, e nesse caso, esta decisão empresarial deve agregar valor e criar riqueza para o acionista, pelo aumento da rentabilidade dos investimentos.

Para se adotar uma estratégia de diversificação de atividades, normalmente são utilizados cinco argumentos, quais sejam: redução do risco, economia em serviços corporativos, economizando em custos de transação, acesso à capacidade administrativa de primeira qualidade e a exploração das ineficiências na avaliação das empresas do mercado.

O argumento para a *redução do risco* dos investimentos implica em que o desdobramento dos recursos em vários setores, a empresa estará sujeita a um risco menor e terá um fluxo de caixa mais estável.

No caso das *economias em serviços corporativos*, mesmo que não existam vínculos operacionais entre as empresas, pode haver oportunidade de redução de custos na execução comum de serviços corporativos, como assessoria jurídica, relações públicas e auditoria. Numa aquisição de uma outra empresa, normalmente ocorre a fusão dessas atividades, promovendo a redução de custos.

A *redução de custos de transação* implica, basicamente, na redução dos custos de alocação de recursos dentro do conglomerado. As empresas membros do conglomerado competem por recursos, principalmente internos, e a matriz corporativa além de monitorar o desempenho financeiro das empresas membros, aloca fundos de investimentos e faz aquisições e vendas. Assim, diferentemente das empresas isoladas, que buscam capitais externos, existem vantagens em buscar recursos dentro do conglomerado, de forma bem mais barata do que no mercado. Por outro lado, o mercado possui informações limitadas sobre a empresa, diferentemente da matriz, que conhece em detalhes a sua sócia ou controlada e, portanto, conhece plenamente o risco envolvido.

Além disso, a alta administração de um conglomerado pode impor sanções ao mau desempenho, mais rápido e eficientemente que a diretoria ou os acionistas de uma empresa especializada independente.

A contratação de gerentes é outra vantagem que um conglomerado possui, pois conhece aqueles de melhor desempenho e capacitação, podendo realocá-los, promovendo-os para melhores postos dentro do conglomerado, sem incorrer nos altos custos de buscar no mercado, profissionais capacitados.

A vantagem, neste caso, é evidente:

“as empresas diversificadas não só podem operar nos mercados internos de mão-de-obra, que são mais eficientes do que os externos, mas a maior variedade de oportunidades que uma grande empresa diversificada pode oferecer, em comparação com uma pequena empresa especializada, possibilita às empresas diversificadas atrair funcionários mais bem preparados. As grandes empresas diversificadas podem oferecer maior segurança no emprego e um leque de oportunidades mais amplo.”
(Craig e Grant, 1999)

Existe ainda a possibilidade de os conglomerados *explorarem as ineficiências de avaliação de empresas do mercado*, no caso de seus diretores possuírem um conhecimento melhor do que o do mercado sobre as empresas-alvo, adquirindo e vendendo ativos, e criando valor para os acionistas nesse processo.

A principal justificativa para a diversificação é de que ela seja orientada para aumento da rentabilidade e do patrimônio do acionista. Entre os aspectos a serem considerados para que uma empresa opte pela diversificação de atividades estão:

- “Atrativos do setor - o setor em que se vai entrar é estruturalmente atraente, ou tem a possibilidade de tornar-se atraente ?
- Custo de entrada - o custo de entrada no setor é suficientemente baixo para compensar todas as vantagens de se estar nele?
- Vantagem competitiva - a competitividade do novo negócio é aumentada pelo seu vínculo com negócios existentes, ou de outro modo o negócio existente beneficia-se do vínculo com o negócio diversificado?” (Craig e Grant, 1999)

Respondidas afirmativamente essas questões, pode-se analisar seriamente a possibilidade de se diversificar as atividades da empresa.

As diversificações que criam valor para o acionista quase sempre exigem sinergia, ou seja, algum relacionamento entre o negócio básico e o diversificado, que resulte na criação de vantagem competitiva.

“A sinergia está presente quando há *economias de escopo* no fornecimento de produtos diferentes. As economias de escopo exigem a presença de um insumo comum que seja *agregado*, isto é, não divisível em unidades menores. Os exemplos mais evidentes de economias de escopo são o compartilhamento de bens de capital,” (Craig e Grant, 1999)

além de compartilhamento de recursos intangíveis e transferência de capacidades, como *marcas, reputação, tecnologia, capacidade de marketing, capacidade operacional e compartilhamento de habilidades administrativas gerais*.

Porter (apud Craig e Grant, 1999), recomenda que antes de se utilizar a estratégia de diversificação, devem ser analisadas três questões (grau de atração do setor, custo de entrada e vantagem competitiva), além da avaliação de sinergia (economias de custo para atividades compartilhadas, transferência de recursos intangíveis e de capacidades organizacionais e acesso às técnicas administrativas gerais de alta qualidade).

A resposta adequada a essas questões, permitirá a tomada de decisões sobre a conveniência ou não de se utilizar uma estratégia de diversificação.

2.2.2. As Estratégias de Cooperação e Terceirização

Neste tópico faremos o estudo de estratégias de cooperação/parcerias e terceirização, a fim de entender as semelhanças e diferenças de cada abordagem, sem a pretensão de esgotar os assuntos.

2.2.2.1. A Estratégia de Cooperação

Rodríguez (1999, p.32) define uma aliança estratégica como:

“um acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, instauran um cierto grado de interrelación

com objeto de incrementar sus ventajas competitivas.”

A cooperação, segundo Rodríguez (1999, p.32), pode ser relevante como opção de expansão da empresa, diminuindo riscos, maximizando os recursos disponíveis, e possibilitando o alcance a um novo mercado.

Para alcançar competitividade no mercado internacional, por exemplo, Ferraz (1997) sugere o arranjo entre empresas de pequeno porte, em busca de maior eficiência empresarial ou através do compartilhamento de recursos produtivos formando pólos regionais de produção. O autor explicita que

“a aglutinação espacial tem se mostrado um mecanismo eficiente para favorecer o acesso, normalmente problemático, a equipamentos sofisticados, serviços tecnológicos e de formação profissional, estruturas comerciais de compra de insumos e venda de produtos eficientes, entre outros.”

Formas de Cooperação

Existem várias formas de cooperação, de alianças estratégicas que podem ser efetuadas entre duas ou mais empresas. Destacamos, dentre elas, as nominadas abaixo:

Fusão - Segundo Rodríguez (1999), fusão é a integração total entre duas empresas. Elas passam a existir como uma única empresa, perdendo suas identidades próprias.

Joint-Venture - Sandroni (1994) define como sendo a “associação entre empresas para o desenvolvimento e execução de um projeto específico.” Ou seja, cada empresa existe separadamente, mas se torna co-responsável pelo projeto como um todo.

Franchising – Forma de cooperação onde o franqueado obtém o direito de uso de uma marca, em troca do pagamento de uma taxa pré-acordada com o franqueador. É um acordo de cooperação onde franqueado e franqueador tem direitos e deveres um para com o outro.

Vantagens e Riscos da Estratégia de Cooperação

As vantagens de uma cooperação estratégica são, em primeiro lugar, o aumento da competitividade, aproveitando as especificidades de cada empresa e suas vantagens competitivas individuais para que somadas possam formar um todo muito mais competitivo e forte, neutralizando a concorrência. Em seguida podemos citar o incremento no volume de faturamento, o acesso a novos mercados, a minimização de

riscos através do compartilhamento de conhecimentos, tecnologias e recursos materiais, dentre outras.

Podem existir riscos e dificuldades na formulação deste tipo de acordo, como a divergência de objetivos e estratégias, perda de autonomia na tomada de decisões, presença de desconfiança entre os colaboradores e incremento da complexidade administrativa.

Para que este tipo de acordo seja coroado de êxito é necessária a confiança mútua, a definição clara de objetivos e responsabilidades, recursos adequados e a existência de vantagem cooperativa, ou seja, a “cooperativa” se torna mais forte do que seria a soma de cada uma delas separadamente. Uma cooperação duradoura pressupõe que todas as empresas envolvidas possam ganhar com o processo.

2.2.2.2. A Estratégia de Terceirização

Segundo definição de Brasil (1993), terceirização é o “processo de **transferência**, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino).”

De forma análoga, para Amato Neto (1995) terceirização é o “ato de **transferir** a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra(s), neste caso conhecida(s) como terceira(s).”

Entendemos que terceirizar é **transferir** serviços/funções que não são consideradas essenciais - não fazem parte do negócio da empresa - a outras empresas especializadas naquelas tarefas.

A decisão estratégica de terceirizar determinados processos, é tomada pela empresa de origem, de acordo com Rezende (1997), para que as empresas possam centrar sua atuação nas atividades próprias de seu setor.

Rezende (1997) ainda explicita, entre outros fatores, os que considera como alavancadores da decisão de terceirizar, para uma empresa:

- pagamento do bem ou serviço quando de sua efetiva utilização, ensejando menor necessidade de capital de giro;
- otimização da capacidade gerencial e capacidade diretiva da empresa, por se ocupar somente das atividades fins, minimizando a dificuldade de controle de várias tarefas/empresas;

- ganhos de especialização e eficiência em virtude do foco nos seus processos básicos;
- exploração de suas competências e potencialidades como diferencial de competitividade;
- incremento da flexibilização da produção, adaptando-se rapidamente às alterações do mercado;
- maior utilização das máquinas e equipamentos quando estiverem trabalhando com ociosidade.

O autor aponta algumas dificuldades da terceirização, como exemplo, as resistências internas, a dependência de fornecedores, o relacionamento como parceiros, entre outras.

Concluindo, Rezende (1997) diz que:

“o movimento de terceirização, quando feito dentro de critérios consistentes, traz os seguintes resultados favoráveis: melhoria da competitividade, aumento do lucro, ampliação significativa da flexibilidade técnica e econômica, diminuição sensível da burocracia e possibilidade concreta de estabelecimento de parcerias”.

Então, a estratégia da terceirização visa a focalização da empresa-origem em suas atividades fins, proporcionando ganhos de escala e otimização de recursos, transferindo as atividades de apoio para outrem. Para a empresa-destino, a tarefa será considerada como atividade principal, podendo ser utilizada ainda, como forma de diminuir a ociosidade existente na sua planta, com ganhos de especialização.

Concluimos que a diferença principal entre *cooperação* e *terceirização*, está na configuração do relacionamento entre a empresa-origem e a empresa-destino. E a característica mais marcante de semelhança entre as duas é a descentralização gerencial. A opção por uma ou outra, mais adequada às necessidades da empresa-origem, ponderadas a relação custo x benefício e informações disponíveis, deve ser tomada em função dos reflexos sócio-econômico-financeiros advindos deste relacionamento.

2.2.3. Estratégias para Vantagem de Custo e Vantagem de Diferenciação

Todas as empresas buscam atingir de maneira crescente, rentabilidade que assegure uma remuneração adequada aos acionistas. Isso pode ser obtido de duas maneiras, segundo o autor consultado: “pela localização num setor em que uma estrutura atraente promove a moderação da concorrência e altos índices gerais de lucro, ou pela criação de uma vantagem competitiva sobre os concorrentes.” (Freire, 1997, p.47-65). É sobre este último aspecto que iremos nos deter.

Segundo Freire, uma rentabilidade crescente, de longo prazo, só é possível de ser obtida se a empresa possuir capacidade de “estabelecer uma vantagem competitiva sustentável”. Enquanto, anteriormente, o ambiente competitivo era mais importante para determinar a lucratividade de uma empresa, agora a vantagem competitiva está sendo cada vez mais o requisito para o lucro. “Uma estratégia será bem-sucedida, na criação da vantagem competitiva, quando empregar os recursos e as capacidades da empresa, de maneira alinhada aos fatores básicos de sucesso dentro do ambiente do setor.”

Uma vantagem competitiva pode ser criada, mas sofrerá um desgaste ao longo do tempo, podendo até desaparecer.

O autor destaca que a “vantagem competitiva é o resultado de algum tipo de distúrbio”, podendo ser externo ou interno. No caso do externo, é uma mudança qualquer no ambiente competitivo onde a empresa atua. No caso de um distúrbio interno, a vantagem competitiva pode ser gerada por inovação, que podem ser através de novos produtos, novos processos e inovações estratégicas.

É ressaltado que a vantagem competitiva “significa reagir a oportunidades externas ou inovações geradas internamente”, destacando então que “as empresas devem ser oportunistas ou criativas. As empresas bem-sucedidas são as que reconhecem rapidamente as oportunidades que a mudança proporciona, e aquelas capazes de desenvolver novas maneiras de atender às necessidades do cliente.”

As oportunidades são sensorizadas no ambiente da empresa (que é, basicamente, uma arte dedutiva), não tanto pela coleta de informações, mas pelo “*discernimento* ou a *visão de negócio*”. Para tanto é necessário um conhecimento total das necessidades dos clientes e “as características e o desempenho do produto que os clientes valorizam e pelos quais estão dispostos a pagar.”

O autor destaca ainda, que se a empresa quer ser um agente de mudanças por meio de inovações, “o raciocínio dedutivo deve ser ampliado e, se possível, suplantado pela imaginação e pela criatividade.”

Criação e desgaste da vantagem competitiva

A vantagem competitiva, uma vez criada, é destruída, paulatinamente, por meio da concorrência. Para a vantagem competitiva se sustentar ao longo do tempo, deve existir algum tipo de *barreira à imitação*. Se não existirem as barreiras citadas, a vantagem será efêmera.

Os mercados, no entanto, não são eficientes, pois existem imperfeições na concorrência, de tal forma que os processos competitivos existentes não permitem a equalização dos retornos esperados para todas as empresas. “Tais imperfeições ligadas ao processo competitivo tomam a forma de barreiras; estas impedem que as vantagens competitivas sejam imitadas.” As barreiras à imitação podem surgir de uma série de fontes:

- Barreiras à informação: a imitação só é possível se os imitadores forem capazes de identificar as empresas que possuem vantagens competitivas e também poderem diagnosticar suas fontes de sucesso. E isso não é fácil;
- Vantagem do pioneiro: às vezes é impossível imitar o sucesso, porque o primeiro a chegar pode ter vantagens que são impossíveis para um seguidor;
- Vantagens baseadas no recurso: Mas, mesmo que eventuais concorrentes possam diagnosticar as fontes de sucesso da empresa líder, o possível concorrente imitador ainda precisa mobilizar os recursos e capacidades necessários para fazer a imitação.

Finalmente, as empresas que são capazes de sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo são protegidas, na maioria dos casos, “por uma combinação dessas barreiras.”

Vantagem de custo e de diferenciação

A competição entre empresas é vencida de duas possíveis maneiras, segundo o autor consultado: “fornecer um produto idêntico a um preço menor, ou produzir um produto que seja diferenciado, de modo que o cliente esteja disposto a pagar por um preço maior que supere o custo da diferenciação.”

Essas duas formas de superar a concorrência definem uma estratégia com duas partes. A primeira estratégia é levar, da vantagem de custo, é “ser a líder de custo do setor.” E, segundo a prática, em muitos casos os líderes de custo também são líderes de participação no seu mercado.

A outra estratégia é a da diferenciação, que pode ser alcançada de diversas maneiras, desde a massificação da marca, às práticas de diferenciação orientada a nichos de mercado.

Estas duas estratégias, podem ser complementares, ou seja, podem levar a empresa a atingir tanto a liderança de custo como a vantagem de diferenciação.

Um bom instrumento que pode levar uma empresa ao atingimento destes dois objetivos

é os de gerenciamento de qualidade total, que pode baixar os custos, pela redução do desperdício e do retrabalho, “como melhoria na coordenação e no projeto do trabalho.”

Fontes de Vantagem de Custo

Para que a liderança em custo seja possível, vários fatores devem ser considerados, pois são os fatores *determinadores de custo*:

- Economias de aprendizagem (a repetição é uma boa professora, assim quanto mais um produto é produzido, mais os trabalhadores se aperfeiçoam na sua produção e em suas atividades e as melhorias obtidas refletem na melhor organização do produto, e o tempo consumido para fabricar uma unidade de produto cai, e mais produtos podem ser produzidos – aumento de produtividade é um efeito colateral);
- Economias de escala (as economias de escala estão associadas às atividades de capital-intensiva ou que envolvem atividades de montagem complexas, em que podem até ser utilizados robôs);
- Custos dos insumos (neste caso o maior impacto é o custo do trabalho, e dos diferentes salários pagos entre as empresas);
- Tecnologias de processo (novas tecnologias de produção também podem ser uma importante vantagem de custo);
- Projeto do Produto (o projeto de produto, com a finalidade de reduzir seus componentes e sua complexidade, também podem influenciar consideravelmente na redução dos custos);
- Utilização da capacidade (a capacidade de produção da maioria das empresas é muito cara para ser instalada e removida, assim, o *custo-eficácia* depende da máxima utilização da capacidade instalada. Assim, a habilidade de operar próximo ao máximo da capacidade é decisiva para baixar os custos unitários e obter o lucro);
- Fatores administrativos (mesmo considerando esses fatores, ainda se deve prestar atenção às “*eficiências operacionais associadas à eficácia da administração*”).

Diferenciação e Vantagem da Diferenciação

A diferenciação é definida por Freire (1997), como sendo:

“a singularidade que uma empresa incorpora às suas ofertas. A vantagem diferencial ocorre quando a empresa é capaz de obter, em função da sua diferenciação no mercado, um preço mais alto e que supere o custo do fornecimento da diferenciação.”

Cabe destacar que quase todos os produtos podem possuir um diferencial, sendo que aqueles que são muito complexos e os que não dependem de padrões reguladores são os que mais oferecem potencial para diferenciação. Se bem que, as *commodities* também oferecem estas mesmas oportunidades (veja os produtos orgânicos, por exemplo).

Mesmo não sendo possível diferenciar um produto, a empresa pode oferecer um serviço de qualidade superior ao seu cliente. Para isso, o limite é só a criatividade da empresa.

“O sucesso da diferenciação está no compromisso que a empresa tem com o cliente, e na compreensão por parte da empresa com relação ao cliente, no conhecimento das próprias capacidades pela empresa e na habilidade inovadora de reunir esses dois quesitos.”

O autor citado destaca ainda que a sustentação da vantagem competitiva, a diferenciação é, “*tipicamente, uma base mais confiável para a liderança de custos da vantagem competitiva.*” Ressaltando ainda que

“as vantagens de custo tendem a ser mais facilmente imitadas do que as vantagens de diferenciação, pois a vantagem de custo é altamente vulnerável a mudanças nas taxas de câmbio e ao surgimento de concorrentes originários de países com salários baixos. Desde os anos 80, a vantagem competitiva baseada em qualidade, fidelidade à marca e inovação do produto está mais segura do que a vantagem de custo com base em custos baixos de insumos, economias de escala ou tecnologia de processos superior.”

Outros aspectos também devem ser considerados para que a vantagem da diferenciação se consolide numa vantagem competitiva sustentável. O lado da demanda (do cliente) deve ser adequadamente analisado, buscando informações de como atender, diferenciadamente, às suas necessidades. Pelo lado da oferta, a empresa deve conhecer a si mesma de tal forma a identificar o potencial de que dispõe para fornecer a diferenciação. Existem ainda, os aspectos *tangíveis* e *intangíveis* da diferenciação, pois o produto fornecido pertence ao mundo material, e a necessidade do cliente é um fator psicológico, que deve ser considerado. Os custos da diferenciação devem ser perfeitamente equacionados, buscando a conciliação entre a diferenciação e a eficiência de custos, o que é uma tarefa difícil, pois, normalmente, a diferenciação aumenta os custos.

Novos métodos de produto, no entanto, podem reduzir consideravelmente os custos, segundo o autor, de forma que, em alguns casos, a diferenciação e a eficiência de custos podem ser aplicadas com equilíbrio.

2.2.4. A Estratégia de Internacionalização

Faz parte da vida das empresas, pequenas ou grandes, incluírem em suas estratégias, além da comercialização de seus produtos no seu país de origem, a expansão de seus negócios para outros países, exportando seus produtos ou serviços.

A internacionalização das atividades empresariais, além do mercado doméstico, é uma forma de garantir o aproveitamento de competências e vantagens competitivas desenvolvidas ao longo do tempo.

Para tanto, a empresa precisa expandir suas estratégias de produtos-mercado e de integração vertical, para outros países, o que pode implicar, em uma possível replicação, total ou parcial de sua cadeia operacional.

Na formulação da estratégia, é necessário avaliar os benefícios, custos e riscos potenciais das diferentes modalidades de internacionalização, para escolher as mais adequadas às características dos produtos e atividades da empresa.

A fonte consultada nos informa que:

“uma vez decidido o modo de entrada no exterior, convém também analisar em que medida a actuação nos novos mercados pode ser *estandardizada* ou necessita de ser *adaptada* às especificidades dos meios envolventes estrangeiros. De igual modo, a empresa deve identificar o *nível de integração* entre as actividades internacionais e as actividades domésticas que melhor propicia a *redução dos custos totais* sem perda de *eficácia comercial*. Finalmente, convém ajustar o *grau de internacionalização* da empresa à *evolução das tendências* dos mercados e da concorrência, por forma a garantir o seu sucesso competitivo a longo prazo, não só nos mercados externos mas também no mercado interno.” (Freire, 1997, p.314)

Duas decisões críticas estão envolvidas no processo de internacionalização de uma empresa: para *onde* internacionalizar e *como* internacionalizar. Para seleccionar os mercados prioritários de internacionalização, critérios de natureza estratégia devem ser aplicados, *como* maximizar a competitividade conjunta das atividades no país de origem e de destino. Além disso existem os mercados externos estratégicos e os mercados externos complementares.

As estratégias de internacionalização de uma empresa podem ser classificadas em três categorias diferentes, em função de suas características:

- “Estratégia de transacções: comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas da empresa a entidades estrangeiras, restringindo a internacionalização à transposição da matriz de produtos-mercados para os mercados externos. Inclui as exportações e o licenciamento;
- Estratégias de investimento directo: realização pela própria empresa da totalidade ou de parte das actividades da sua cadeia operacional nos mercados externos, um processo que requer a transferência das suas práticas de integração vertical. Inclui a criação de *joint-venture* e de subsidiárias; e
- Estratégia de projectos: envolvimento internacional em projetos específicos e limitados no tempo, que pode incluir a transação de mercadorias e serviços e o

investimento direto pontual no estrangeiro.” (Freire, 1997)

Cada uma das estratégias listadas acima, pode ser desdobrada em outras mais específicas tais como:

A estratégia de *transações*, inclui exportação ou licenciamento, pode ser desdobrada em: *exportações spot*, *exportações a médio e longo prazo*, *exportações via agentes ou distribuidores*, *licenciamento da tecnologia ou marca e franchising*.

A estratégia de *investimento direto*, por sua vez, pode ser desdobrada em outras quatro: *joint-venture* de distribuição e marketing, *joint-venture* integrada, *subsidiárias* de distribuição e marketing, e *subsidiária* integrada.

A de *projetos*, pode ser dividida em outras três: *projeto chave-na-mão* (construir uma planta e passar a mesma para uma empresa operar, em troca de uma remuneração), a *projeto BOT* (igual a anterior, exceto pelo fato de a empresa operar por algum tempo antes de passar para a outra empresa), e a por *contratos de gestão* (em que a empresa limita-se a gerir operações de propriedade alheia nos mercados externos).

Uma vez tomadas decisões sobre o tipo de entrada e o tipo de estratégia a ser adotada, a empresa deve

“procurar restringir o seu leque de opções de internacionalização em função da análise dos seguintes fatores: Enquadramento legal, acesso ao mercado (barreiras à entrada), experiência, competição, risco, controle, retorno, natureza dos ativos, custo, recursos e produtos.” (Freire, 1997)

Ponderados estes fatores, numa primeira fase, a empresa deve limitar suas opções de internacionalização a um número restrito de modalidades, com base em critérios de escolha relevantes. “Posteriormente, o leque de opções pré-seleccionadas deve ser analisado em maior detalhe, com vista a identificar as vantagens relativas de cada uma das modalidades disponíveis.” (Freire, 1997)

Excluídas as modalidades de internacionalização pouco adequadas aos interesses da empresa, às características de seus produtos,

“é necessário comparar os benefícios, custos e riscos potenciais das alternativas remanescentes. A avaliação cuidadosa dos seus méritos e deméritos relativos (...) deve resultar na escolha da modalidade de internacionalização que melhor satisfaz os critérios de gestão da empresa.” (Freire, 1997)

Para ser proveitosa para a empresa, a internacionalização deve contribuir para aumentar a sua competitividade a longo prazo. Esse impacto positivo na competitividade pode acontecer por três vias:

- “Exploração das competências centrais em novos mercados - o aproveitamento das competências centrais nos fatores críticos de sucesso de um negócio em mercados externos semelhantes ao interno, permite à empresa alcançar uma forte competitividade internacional;

- Realização de economias de localização - por efetuar uma dada atividade num país com condições mais favoráveis, a empresa pode reforçar as suas vantagens competitivas, tanto no mercado doméstico como nos mercados internacionais, e
- Aumento das economias de escala e de experiência - um maior volume de produção e vendas possibilita não só a repartição dos custos totais por um número maior de unidades, como proporciona também avanços na curva de experiência, reduzindo assim os custos unitários.” (Freire, 1997)

Por outro lado, a internacionalização da empresa também pode implicar em um aumento de custos e riscos consideráveis.

Já de início tem a dificuldade de ultrapassar as barreiras à sua entrada no novo país, levando à prova a qualidade e versatilidade dos recursos da empresa, muitas vezes para além de suas próprias capacidades.

Além disso corre-se o risco de dispersar os esforços da empresa por vários países, dificultando o alcance de uma posição de liderança em qualquer mercado, permitindo, também, o acesso às tecnologias e produtos da empresa por parte de potenciais concorrentes estrangeiros.

Enfim, esta modalidade de estratégia tem vantagens e desvantagens específicas, que convém serem analisadas em detalhes, para a tomada de decisão final.

As várias formas de implementar essa decisão de internacionalização, permite enquadrá-las de quatro maneiras distintas, como segue:

- “Empresa local: os produtos desenvolvidos e comercializados no mercado doméstico são vendidos nos mercados externos de uma forma relativamente independente e sem alterações significativas.
- Empresa multinacional: a empresa procura desenvolver produtos adequados às preferências dos clientes dos diversos mercados geográficos e gere com uma elevada autonomia as operações de cada país.
- Empresa global: “uma gama pouco variada de produtos são fabricados num número restrito de plataformas de produção, com vista a alcançar a liderança de custos à escala mundial.
- Empresa transnacional: “a empresa procura conciliar os benefícios de redução de custos derivados da integração global com as vantagens comerciais da adequação local, explorando as suas competências centrais à escala mundial mas prestando atenção às especificidades de cada mercado.” (Freire, 1997)

A internacionalização das empresas acelerou-se a partir dos anos 80, com o processo conhecido como globalização, que trataremos em tópico próprio, sendo que ressaltamos os principais aspectos a seguir:

- Expansão internacional nos meios de comunicação de massa;
- Redução dos custos de transporte;
- Maior intensidade tecnológica;
- Maior abertura dos principais mercados à livre concorrência;
- Identificação de segmentos de mercado com necessidades similares à escala mundial;
- Desenvolvimento das telecomunicações;

- Concentração dos canais de distribuição;
- Uniformidade acrescida do nível de desenvolvimento econômico do país.

Para as empresas que querem expandir suas atividades para outros países, o processo de internacionalização se inicia com a identificação das várias modalidades de entrada nos mercados externos. É necessário considerar os benefícios, custos e riscos, determinando qual das vias de internacionalização é mais apropriada. Uma vez atuando nos mercados externos, deve-se considerar se os produtos devem ser adaptados para uma melhor penetração comercial ou, ao contrário, se a empresa deve padronizar a produção para explorar melhor as economias de escala e de experiência. Além disso deve-se definir a opção de internacionalização que melhor conjugue as vantagens da integração global com os proveitos da adequação local. Mas não é só isso. A empresa deve evoluir em sintonia com as tendências do mercado em que atua e o gradual desenvolvimento das competências internas, contribuindo constantemente com o reforço da competitividade nos mercados internacionais.

CAPÍTULO III

“Nada existe de permanente, a não ser a mudança.” - Heráclito

3. Principais Acontecimentos Econômicos da Década de 90

Para entendermos o contexto brasileiro e internacional dos anos 90, que influenciaram sobremaneira à formulação de estratégias das empresas, a fim de adaptarem-se a essa nova realidade, é necessário que estudemos os principais fatos ocorridos: a globalização, através do processo de abertura econômica dos países, a situação do Sistema Financeiro Nacional diante de sua internacionalização e o plano econômico implantado no Brasil, a partir de 1994 – o Real, e suas implicações.

3.1. A Globalização Econômica

Observamos, no mundo contemporâneo, vários acontecimentos de grande magnitude que estão mudando a história e que mostram o despontar de uma nova era, entre os quais destacamos:

- queda de regimes políticos não democráticos;
- tecnologia da informação e comunicações fluindo *de e para* todas as partes do mundo, principalmente via *internet*, diluindo as fronteiras políticas e de linguagem;
- união de Estados Nacionais formando os blocos econômicos (por exemplo: Mercosul, União Européia, etc.), buscando a integração econômica em defesa de seus mercados produtores/consumidores;
- a descentralização da produção de empresas multinacionais, buscando competitividade e existência de grande volume de recursos atrás de maior rentabilidade, no menor espaço de tempo possível.

A esse conjunto de acontecimentos chamamos, de forma bastante simplista, de *globalização* ou *mundialização*.

Dentre os grandes eventos anteriormente citados, três fenômenos interligados estão mudando a face do capitalismo e dos países onde ele existe:

- 1) expansão das empresas multinacionais no mundo;
- 2) o investimento em compra de ativos (via privatização ou não) ou instalação de fábricas novas nos países menos desenvolvidos, buscando mão-de-obra mais barata

com a finalidade de redução dos custos de produção;

- 3) disponibilidade e migração de capital com enorme velocidade, buscando o maior retorno possível, graças às novas tecnologias de comunicação do sistema financeiro mundial.

Globalização significa ainda, um duplo desafio para os países em desenvolvimento, como explica Lacerda (1998), pois ao mesmo tempo que, gera oportunidades com o fortalecimento das relações entre os países, aumento da produtividade, crescimento da competitividade e dos padrões de vida das populações, gera também uma “exclusão involuntária”, pois para competir no mercado mundial é necessário custos baixos, adequação à padrões de produção estabelecidos, qualidade do produto e logísticas adequadas. Os países ricos implementam *barreiras à entrada* para proteger a indústria nacional que desejam fomentar, utilizam incentivos e subsídios a fim de garantir a capacidade de competir no mercado internacional. Os países em desenvolvimento e os países pobres, estão em desvantagem competitiva em função da dependência do poder político, tecnológico e de consumo do chamado *Primeiro Mundo*.

Ainda segundo Lacerda (1998),

“essas transformações globais, de ordem tecnológica e/ou organizacional, têm provocado uma reestruturação global do setor industrial, interferindo significativamente nos padrões de competitividade em nível internacional. A propagação dessas novas bases tecnológicas, no entanto, somente se viabilizou com o processo de desregulamentação e da progressiva diminuição das fronteiras nacionais.”

3.1.1. Conseqüências da Globalização

Cada um desses eventos afeta diretamente a vida de países, empresas e pessoas. Mas a globalização não é uma lei inexorável da natureza com a qual os povos se defrontam de maneira idêntica. Há diversas maneiras de se inserir na economia global. Obviamente isso passa por definições estratégicas de caráter nacional, empresarial e pessoal.

A Revista Exame de 18 de junho de 1997, em reportagem sobre o jornalista americano Greider, que publicou nos Estados Unidos o livro *One World, Ready or Not - The Manic Logic of Global Capitalism*, aborda o fenômeno da globalização e seus efeitos. Ele analisa as diferentes formas de inserção das economias na globalização, citando como exemplo as economias do Leste Asiático:

“A China, por exemplo, não está alheia ao fenômeno da globalização. Ao contrário, ela é a maior receptora mundial de capitais, atraídos por sua mão-de-obra barata. Mas os chineses manejam esse capital de maneira a desenvolver-se, à moda dos japoneses nas décadas de 50 e 60. Fazem exigências de transferência de tecnologias, requerem a contratação de fornecedores locais para certas indústrias. Sobretudo desprezam qualquer concessão a purismos ideológicos, tão observados na América Latina.”

É de se destacar que a China recebeu de volta, em junho de 1997, o território de Hong Kong, o que contribuiu para a sua inserção na Economia de Mercado, e pode influenciar, à longo prazo, na mudança de seu regime político.

Segundo Greider (1997), existem muitos

“riscos na máquina turbinada em que se teria transformado o capitalismo global:

- um deles é a insatisfação crescente das sociedades, uma insatisfação que não encontra canais de expressar-se no sistema político. É que todas as forças políticas tradicionais, à esquerda ou à direita, seguem na prática a mesma cartilha - o que deixa os eleitores sem opção para manifestar seu desagrado;
- outro risco, segundo ele, é a instabilidade criada pelo capital financeiro que gira pelo mundo em busca de valorização rápida e polpuda.”

Como este capital é volátil, pode instabilizar sistemas econômicos e políticos. Um exemplo disto foram as crises do México, Ásia, Rússia, Argentina e Uruguai.

O desemprego crescente é analisado pela escritora e ensaísta Forrester (1997), em seu livro “O Horror Econômico”. “O trabalho, tal como conhecemos até agora, tornou-se uma *anacronismo* e está simplesmente desaparecendo”, em sua opinião. Substituídos por máquinas e novas tecnologias, os trabalhadores estariam cedendo lugar a uma massa de desempregados que não teriam nenhuma possibilidade de recolocação no mercado. Daí que, segundo Forrester (1997), fica aberta a possibilidade desse contingente humano vir amanhã a ser eliminado em algum tipo de conflito.

Forrester (1997) é contundente em suas críticas às consequências da globalização e ao liberalismo econômico. É também contundente em apontar,

“senão os culpados pelo menos os lúcidos desencadeadores e mantenedores da situação de naufrágio social da maioria: os sofisticados detentores do poder econômico, que vivem na esfera inabordável da criação do virtual, dos valores financeiros inverificáveis, negociados antes mesmos de terem existido (mercado de futuros).

Trata-se da casta de privilegiados, que joga as regras de uma *ideologia* mantida em silêncio, que se esforça por manter em segredo o grande ordenador do sistema: o lucro, sua base e matriz, em torno do qual tudo é organizado, e que aparece sob a forma das chamadas *criações de riquezas*.

[...] Nessa lógica - destrutiva de milhões de vidas -, a prioridade não é o bem-estar ou a sobrevivência das populações, mas sim o *andamento dos mercados*, o lucro e seu horror, a quem só interessa ou só é *útil* o homem que for rentável.”

O que se vê é semelhante ao mercantilismo do fim da idade média, que sepultou o feudalismo e promoveu as grandes viagens exploradoras e à revolução

industrial, com as máquinas a vapor que eliminaram milhares de empregos na época, levando os trabalhadores a invadirem as fábricas para tentar reaver o seu ganha-pão, quebrando as *novas* máquinas.

O extermínio de empregos em escala global e em alta velocidade deixara no rastro um exército de excluídos da sociedade, o que poderia levar a uma crise social de proporções nunca vistas (com aumento da violência e da miséria e sobrecarregando os sistemas - onde existentes - de proteção social e de saúde), comprometendo o equilíbrio das democracias e do próprio capitalismo.

As críticas ao liberalismo econômico e a globalização se apoiam em números sinistros de desemprego. Para conseguir preços melhores e qualidade mais alta em sua guerra internacional contra os concorrentes, as empresas cortaram custos, isto é, empregos, e aumentaram muito seus índices de automação, liquidando mais postos de trabalho.

Deu-se o nome de *desemprego estrutural* a essa tendência. O desemprego estrutural é um processo cruel, porque significa que as fábricas robotizadas não precisam mais de tantos operários e os escritórios podem dispensar a maioria de seus datilógrafos, contadores e gerentes. Ele é diferente do desemprego motivado por recessões, que cedo ou tarde passam.

"(...) O *desemprego estrutural* é um paradoxo do sistema de globalização. Ele se ergueu para produzir coisas boas e baratas, vendidas numa escala planetária, fabricadas em grande parte por robôs que são orientados por computadores. Mas por cortar o emprego das pessoas e sua renda, não terá para quem vender seus carros reluzentes e seus computadores multimídia." (NASCIMENTO NETO, 1996)

As grandes corporações multinacionais são um poder de dimensões assustadoras. O poder econômico nelas representado e sua atuação geográfica - operam praticamente em todos os países - mudaram o enfoque do jogo econômico. No passado quem fazia as grandes decisões econômicas eram os governos. Agora são as empresas. As corporações mundiais estão decidindo basicamente o que, como, quando e onde produzir os bens e serviços utilizados pelos seres humanos.

A instalação de grandes empresas no Brasil e em outros países em desenvolvimento é devido às vantagens competitivas que eles apresentam, em detrimento dos países onde essas empresas estavam originalmente instaladas. Ficou muito caro produzir carro na Europa, devido aos benefícios sociais que encarecem os trabalhadores de lá.

A escolha por determinado país para instalação de uma indústria considera

vários outros fatores além do custo: proximidade com o mercado consumidor, com a matéria-prima, facilidades logísticas, localização geográfica, qualidade de insumos necessários (água, energia, comunicações), proximidade com indústrias complementares, etc. Deixaram de existir as limitações políticas e geográficas, o mundo todo está interligado, apesar das divergências linguísticas e ideológicas.

3.1.2. A Globalização no Brasil

Como o país, o governo, as empresas e as pessoas se prepararam para a globalização?

Dimenstein, publicado na Folha de São Paulo, de 22 de junho de 1997, em seu artigo *O Plano Real Acabou*, comenta o desempenho da economia dos Estados Unidos, principalmente no que diz respeito a um dos menores índices de desemprego do mundo e as vantagens oferecidas aos possíveis empregados nas empresas de alta tecnologia.

Independente das explicações para o bom desempenho da economia americana, segundo Dimenstein, interessante é a consequência política de controlar a inflação: *o emprego vai para o topo das ansiedades*. “O desempenho de um país (assim como de seus governantes) é, então medido, pelo conjunto de ações que geram emprego, principal fonte de bem-estar social.”

Por isso, segundo ainda Dimenstein, o Plano Real acabou. Veio para derrubar a inflação e foi um extraordinário sucesso. Mas isso não é suficiente. A preocupação agora é outra: emprego. Mais emprego.

“Se a experiência americana vale para alguma coisa, vemos que o jogo do emprego é duro. Não tem mágica [...]. O crescimento americano é movido a maciços investimentos em tecnologia das empresas, educação de seus trabalhadores, permanente inovação científica, conquista de mercados externos. É um sucesso conjunto de um país que conhece seus valores básicos e batalha por eles. Daí, por exemplo, empresários patrocinarem pesquisa científica, na suposição de que a liderança é fincada na produção de conhecimento inovador. Ou comunidades se esforçam, para melhorar o ensino básico.”

Os recursos para se colocar as empresas brasileiras em condições de competir com as suas concorrentes internacionais são enormes, e demandam não só importações de máquinas e equipamentos. Obviamente que para fazer frente a esse volume de recursos são necessárias linhas de crédito de longo prazo e volume crescente de exportações, para cobrir o volume a ser importado em máquinas e equipamentos.

Mas a adequação do parque industrial brasileiro, do equacionamento do déficit comercial (via aumento de exportações e/ou entrada de investimentos externos) não foi suficiente para o Brasil se inserir no mercado globalizado.

O estrangulamento do comércio mundial pode reverter-se, à medida que novos mercados consumidores vão sendo incorporados, como a China, Índia, Ex-União Soviética e demais países que faziam parte da “cortina de ferro”, e estão se reestruturando. Conforme vão sendo equacionados seus problemas internos e a renda *per capita* for crescendo, certamente serão incorporados mais de um bilhão de novos consumidores ao comércio mundial.

O Brasil e as empresas brasileiras não podiam ficar de fora desta nova realidade, precisavam adaptar-se para competir. A forma como o processo de liberalização da economia ocorreu no país, é que é discutível. Segundo Lacerda (1998), “o processo deveria ocorrer em um contexto de economia estável advinda de uma bem-sucedida política econômica que propiciasse a melhor alocação de recursos.” Ele ressalta ainda a necessidade de desvalorização da taxa de câmbio no início do processo de abertura.

“A consequência para a economia brasileira é que a maior exposição ao mercado internacional induziu as empresas locais na busca de padrões de competitividade tendo como parâmetro o mercado mundial, o que implicou profundos ajustes na estrutura da produção brasileira. Na verdade, a globalização exige cada vez mais, especialmente dos países em desenvolvimento, uma estratégia de inserção internacional.” (Lacerda, 1998)

3.1.3. O Protecionismo

Se o modelo do mercado sem barreiras, buscado com a ALCA e outros mercados comuns - MERCOSUL, UNIÃO EUROPÉIA, etc. -, praticamente não encontra resistência entre os países subdesenvolvidos, ou em desenvolvimento, vê-se de forma diferente quando se trata das defesas erguidas pelo Primeiro Mundo, num clássico exemplo do *faça o que eu digo e não faça o que eu faço*.

Segundo estudos realizados por universidades norte-americanas, conforme artigo publicado na Revista Momento (1997), apenas quatro dos vinte e quatro países desenvolvidos reduziram barreiras protecionistas, ao longo dos anos 80. Ao mesmo tempo, naqueles países são mantidos incentivos e subsídios às exportações que, no caso da agricultura, alcançam US\$ 585 bilhões, somados.

“O caminho alternativo não é outro senão a organização dos convidados menos nobres da festa em grandes blocos regionais, a exemplo do Mercosul, sistemas

integrados que incluem a livre circulação de mão-de-obra e o desenvolvimento comum de instituições políticas, econômicas, culturais e sociais, ao estilo da União Européia. Não meras zonas de livre comércio, mas economias integradas em um projeto de desenvolvimento econômico e tecnológico. (Revista Momento, jan-fev 1997)”

3.1.4. As Vantagens Competitivas do Brasil

Em artigo publicado na revista Exame, Caldeira (1997), faz uma análise de um Brasil que poucos conhecem e que é vital para a sua inserção no mercado mundial, como um país atrativo a investimentos externos pela sua estabilidade como nação. Caldeira expõe as vantagens competitivas do Brasil frente ao fenômeno da globalização, ressaltando seis grandes aspectos:

“As tendências que podem ser medidas muito acima do desempenho de cada administração individual e cada uma revela uma faceta do país que, em geral, teimamos em não aceitar como brasileira - e que no entanto repetimos e aceitamos sem cessar. Cada uma delas ajuda também a entender como o Brasil pode estar próximo de um papel de relevo num mundo globalizado. Tudo de básico que se exige nesta nova situação o país tem de sobra”:

- a) Estabilidade do Congresso;
- b) Estabilidade dos acordos internacionais;
- c) Respeito aos débitos internacionais;
- d) Abertura para empreendimentos estrangeiros;
- e) Democracia racial;
- f) Unidade cultural e de mercado. (CALDEIRA, 1997)

Analisemos cada um individualmente:

- a) Estabilidade do Congresso** - Pode parecer estranho a quase todos os brasileiros, mas uma das previsões políticas mais seguras é a de que um parlamentar eleito conclua seu mandato regularmente. De 1825 a 1994 foram realizadas 44 eleições nacionais. Em 41 casos os eleitos trabalharam até o fim do prazo. As exceções foram a última legislatura do Império e as de 1926 (derrubada nos últimos segundos pela Revolução de 30) e de 1934 (mandada para casa mais cedo com o Estado Novo). Para quem acha pouco, apenas a Inglaterra e os Estados Unidos, entre os países industrializados, conseguem desempenho melhor nesse quesito, Japão, Itália, França ou Alemanha, precisam ainda de algumas décadas para chegar a tal resultado.
- b) Estabilidade dos acordos internacionais** - as regras de elaboração de acordos internacionais são as mesmas desde 1831: o Executivo os negocia e o Parlamento os aprova. Com o tempo desenvolveram-se mecanismos informais de consulta bastante sofisticados entre as partes. O resultado surpreende: nunca houve problemas mais graves tanto para negociar quanto para fazer valer um tratado na História do País.

“[...] Desde 1912 o país tem todas as suas fronteiras garantidas por tratados e demarcadas em conjunto com seus 10 vizinhos. Nenhum palmo do território nacional resultou de guerra ou rompimento. Num mundo de blocos comerciais, jogo de tratados e negociações multilaterais, essa experiência brasileira é um fator fundamental.” (CALDEIRA, Revista Exame, 1997).

- c) **Respeito aos débitos internacionais** - O primeiro empréstimo externo do Brasil foi assinado em 1823, alguns meses após a independência. E, conquanto, atualmente o brasileiro ache que o país é um mau pagador, devido às moratórias, é de se destacar que desde 1823 até a Grande Depressão, o país foi um dos raros países do planeta a não ter deixado de cumprir seus compromissos financeiros internacionais. Quando finalmente não pode cumpri-los, estava em boa companhia. Fora os Estados Unidos, que tinham então pouca dívida externa, nenhum país escapou de uma moratória generalizada.
- d) **Abertura para empreendimentos estrangeiros** - A primeira empresa estrangeira instalou-se no país em 1825. Chamava-se St. John del Rey Minning Co. Continua funcionando até hoje, atendendo pelo nome de Mineração Morro Velho. Em sua companhia está o Lloydes Bank, sucessor do London & Brazilian Bank, instalado em 1862. Há mais de meio século atua um imenso grupo de grandes empresas: Ford, General Motors, Pirelli, Shell, Nestlé, Rhodia... As empresas estrangeiras sempre foram bem-vindas e sempre respeitadas, exceção a casos isolados e extremos durante a Segunda Guerra.
- f) **Democracia racial** - A união de raças diferentes ocorreu no Brasil desde seu descobrimento e não obstante se procurar não falar disso, as diversas raças aqui presentes convivem pacificamente, muito mais pacificamente que em muitos países desenvolvidos. Basta lembrarmos os crimes raciais cometidos durante a Segunda Guerra Mundial.
- g) **Unidade cultural e de mercado** - A mistura de raças no Brasil acabou se tornando uma espécie de homogeneidade nacional. Seu resultado prático mais visível hoje é a separação cultural mínima entre os brasileiros. A não ser pela ampla distância física, não há praticamente mercados regionais. Um caboclo da Amazônia ou um peão gaúcho se interessam, em geral, pelos mesmos produtos - e falam a mesma língua, mesmo sendo analfabetos. A propaganda que os divulga pode ser igual nos dois casos. Para quem acha isso pouco importante, um passeio pela Europa pode dar uma

dimensão do que significa investimento de marketing a segmentação cultural dos consumidores.

Concluiu Caldeira (Revista Exame, 1997), destacando que esses seis pontos já oferecem uma base para pensar no essencial, que o essencial para a globalização já está nas ruas. Identificar esses comportamentos como oportunidade de negócios pode ser um bom investimento.

3.1.5. Conclusões e Perspectivas da Globalização

A globalização não possui apenas virtudes como os seus defensores propagam, nem somente defeitos como seus oponentes ressaltam. Ela possui muitas ameaças efetivas ao bem-estar social, mas também traz grandes oportunidades para quem estiver preparado para explorá-la.

Tanto o movimento de capitais quanto à descentralização de produção e de administração promovida pelas multinacionais, como o comércio mundial, são movimentos de busca de maximização de resultado promovido pelo mundo capitalista.

O capital, quer seja produtivo ou especulativo, busca o máximo retorno no menor espaço de tempo possível. Há, entretanto, no caminho do lucro o interesse da sociedade civil que deflagrou, por exemplo, uma nova visão sobre a *ecologia*, que é a busca da preservação da terra a despeito da exploração predatória do homem.

Leis foram criadas, para que as empresas, principalmente, mantivessem o meio ambiente saudável, de forma que as gerações futuras também possam usufruí-lo.

Da mesma forma, o conjunto de acontecimentos que constituem a globalização, está despertando reações nas pessoas, empresas e governos, de forma que suas potencialidades possam ser exploradas e as conseqüências danosas possam ser minimizadas.

No caso do Brasil, o Plano Real trouxe ao país uma economia sem inflação, condição básica para planejamento de longo prazo. Neste sentido, o Plano Real já acabou, conforme Dimenstein (1997) escreveu.

A busca de atualização tecnológica e aumento de produtividade nas empresas é vital para a nossa inserção na economia mundial. Por outro lado a capacitação profissional é exigida cada vez mais, para que possamos usufruir dos benefícios da globalização (acesso a novos mercados e tecnologia) e não sofrermos os seus efeitos negativos (desemprego e recessão econômica).

3.2. O Sistema Financeiro Nacional

Segundo a Comissão Nacional de Bolsas de Valores (1998 – p.49), “Sistema Financeiro é o conjunto de instituições e instrumentos financeiros que possibilita a transferência de recursos dos ofertadores finais para os tomadores finais, e cria condições para que os títulos e valores mobiliários tenham liquidez no mercado”. Os tomadores finais de recursos são aqueles que se encontram em posição de *déficit* financeiro, e os ofertadores finais de recursos são aqueles que se encontram em posição de *superávit* financeiro.

As funções básicas de um sistema financeiro bem estruturado, apontadas por Lima (2001) são cinco: função de liquidação e de gestão da oferta monetária, a criação e ampliação do crédito, a intermediação dos fluxos de transferências financeiras e a gestão do financiamento ao setor produtivo da economia, esta última está vinculada ao processo de crescimento econômico do país.

Os bancos são os principais instrumentos financeiros desse sistema e através da intermediação financeira, emprestam dinheiro de quem possui para quem dele necessita.

A composição do Sistema Financeiro Nacional, segundo Lamin (2001 - p.8), é o Banco Central do Brasil, Banco do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Sistema Financeiro de Habitação e Instituições Financeiras representados pelos bancos múltiplos, de desenvolvimento, de investimentos, bancos comerciais, as sociedades de crédito, financiamento e investimento, além da Comissão de Valores Mobiliários.

3.2.1. Internacionalização do Sistema Financeiro Nacional

A Resolução 1524, de 21.09.88 editada pelo BACEN, altera a configuração das instituições financeiras no Brasil. O sistema que se apoiava em instituições especializadas constituía-se agora pelas chamadas “instituições universais”, podendo oferecer todo tipo de serviços financeiros.

Nesse processo de adaptação, algumas instituições financeiras foram extintas, provocando a redução do número de bancos e uma acentuada concentração do sistema bancário brasileiro, como demonstraremos através de dados extraídos de informativos do Banco Central do Brasil (tabela 02, a seguir). Essa concentração se deu num momento de abertura do sistema bancário nacional ao capital externo, com a

entrada de novos bancos ou a venda de bancos nacionais a estrangeiros, através da privatização – é a internacionalização do sistema financeiro nacional.

Três ocorrências influíram, decisivamente, na liberação das regras para a criação de bancos, que foram: o fim das cartas-patentes, a unificação do Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro (COSIF) e a institucionalização do Banco Múltiplo, pelo CMN – Conselho Monetário Nacional, que prepararam o terreno para a diversificação dos negócios bancários, da mesma forma já consagrada pelos conglomerados financeiros internacionais.

A partir de 1994 fica claro, conforme demonstrado através da “tabela 1” a seguir, o incremento da participação e principalmente, do controle do capital estrangeiro, em instituições financeiras no Brasil.

TABELA 01: Capital Bancário Brasileiro

Tipo de Instituições	Nº de Bancos 1994	Nº de Bancos 1995	Nº de Bancos 1996	Nº de Bancos 1997	Nº de Bancos 1998	Nº de Bancos 1999	Nº de Bancos 2000
Bcos. Privados Nacionais	146	142	130	119	105	96	93
Bcos. Controle Estrang.	37	36	40	45	58	67	69
Bcos. Particip. Estrangeira	31	32	29	26	17	12	13
Bcos. Públicos Nacionais	32	32	32	27	23	19	17
Total	246	242	231	217	203	194	192

Fonte: Bacen Cosif – Deorf/Copec – Boletim do Banco Central. Organização da autora.

Uma análise da tabela 01, acima, nos permite concluir que houve uma redução significativa do número de bancos públicos e dos bancos privados nacionais, bem como um crescimento expressivo dos bancos com controle estrangeiro¹ que antes de 1994, sentiam dificuldades de atuação no mercado brasileiro em virtude da alta inflação e a dominação dos grandes bancos nacionais de varejo. A forma encontrada de penetração foi através da aquisição de bancos nacionais com posição já consolidada e grande conhecimento das especificidades da economia brasileira.

A tabela 02 demonstra que o crescimento do domínio estrangeiro também se deu na participação dos ativos da área bancária, como podemos observar.

¹ Banco com controle estrangeiro é aquele em que mais de 50% de seu capital votante é de propriedade de estrangeiros.

TABELA 02: Participação Percentual das Instituições nos Ativos da Área Bancária

INSTITUIÇÃO	1995	1996	1997	1998	1999	dez-00*
Bancos com Controle Estrangeiro	8,39	9,79	12,82	18,38	23,19	27,41
Bancos Privados Nacionais	39,16	39,00	36,76	35,29	33,11	35,23
Bcos Públicos (+Caixa Estadual)	21,90	21,92	19,06	11,37	10,23	5,62
CEF	16,40	16,47	16,57	17,02	17,06	15,35
Banco do Brasil	13,94	12,52	14,42	17,44	15,75	15,63
Cooperativas de Crédito	0,24	0,30	0,37	0,50	0,66	0,76
Área Bancária Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Bacen Cosif – Deorf/Copec – Boletim do Banco Central. Organização da autora.

(*) Na data da coleta de dados de dez/2000, 38 instituições ainda não haviam fornecido dados ao BACEN, o que representa cerca de 1% do valor dos ativos da área bancária.

Outra forma encontrada pelo governo de saneamento e desestatização das instituições financeiras foi através da federalização e a posterior privatização de vários bancos estaduais, propiciando a aquisição destas instituições pelo setor bancário privado, inclusive por bancos estrangeiros.

Através da tabela 03 a seguir, procuramos demonstrar este processo de privatização de bancos públicos, desde 1987, com a edição do decreto-lei 2.321/87.

TABELA 03 – Privatização dos Bancos Públicos

INST. PRIVATIZADA	COMPRADOR	MÊS/ANO
BANERJ	ITAÚ	Junho de 1997
CREDIREAL	BCN	Agosto de 1997
MERIDIONAL	BOZZANO SIMONSEN	Dezembro de 1997
BEMGE	ITAÚ	Setembro de 1998
BANDEPE	ABN-AMRO	Novembro de 1998
BANEP	BRADESCO	Junho de 1999
BANESTADO	ITAÚ	Outubro de 2000
BANESPA	SANTANDER	Novembro de 2000

Fonte: Banco Central do Brasil – elaboração DIEESE. Parte de tabela elaborada por José Erigutemberg Meneses de Lima em Monografia sobre SFN.

A internacionalização é fruto da soma de inúmeros fatores. Em primeiro lugar, da política neo-liberal do governo brasileiro que facilitou o ingresso dos bancos estrangeiros no país. Também ao interesse dos bancos do exterior em novas oportunidades de negócios e de lucros nos mercados financeiros emergentes, visto a crescente globalização da economia e a alta taxa de juros aqui praticada.

A política de abertura do Governo Federal, justificaria-se em função de que a presença de grandes bancos estrangeiros no Brasil, contribuiria para o aumento da eficiência e o fortalecimento do sistema financeiro nacional, tais como: intensificação da concorrência, baixa de custos, melhoria da qualidade e ampliação da oferta de

créditos no país.

Por outro lado, os bancos estrangeiros têm menos compromissos com o Brasil e tendem a ser menos sensíveis às necessidades do país num momento de crise, como se viu recentemente com os ataques especulativos (junho a agosto/2002), em que as linhas de crédito para exportação, dos Bancos estrangeiros, foram suspensas.

3.3. O Plano Real

O Plano Real traz em seu bojo uma nova moeda, o Real, que é a nona moeda em circulação no país, desde sua descoberta e colonização, e possui o mesmo nome da primeira moeda, que também se chamava Real, conforme fica demonstrado nas figuras a seguir.

FIGURA 02 – Moedas Brasileiras de 1500 a 1986



Fonte: Revista Exame, 16.03.1994, p.14 -15

FIGURA 03: Moedas Brasileiras de 1986 a 1994



Fonte: Revista Exame, 16.03.1994, p.14 -15

A medida provisória 434, transformada na lei 8.880, de 27.05.94, cria o Programa de Estabilização Econômica e institui a URV – Unidade Real de Valor.

Implantada em 01 de julho de 1994 a nova moeda denominada **Real**, equiparada ao dólar americano, se estabiliza. A inflação despenca, depois de uma fase de adaptação cultural e econômica através da URV – Unidade de Referência de Valor, com o objetivo de “apagar” a indexação da memória e do cotidiano dos brasileiros e ao

mesmo tempo servir de referência de preços às mercadorias em toda a cadeia de produção (de forma que as mercadorias passassem a uma convergência de preços, sem grandes variações).

Antes do Plano Real (também chamado de FHC-2) já haviam sido implantados cinco planos econômicos (do governo Sarney e Collor), com o objetivo de conter a inflação. Diversas críticas foram levantadas contra o Plano de Estabilização, afinal os salários foram convertidos em URV pela média, impondo pesadas perdas para grande parte dos trabalhadores, e ao mesmo tempo deixando os preços livres. Por outro lado, os salários não foram congelados, deixando abertura para negociações e possível recuperação do antigo poder de compra. O plano, constante da MP 434 era acusado de ser uma dolarização “envergonhada” (Revista Exame, 16.03.1994, p. 20).

O sucesso do plano, dependia da possibilidade de manter uma taxa de câmbio “fixa.” Para isso o país tinha de operar como se estivesse no padrão-ouro, não emitindo nenhum centavo para financiar o setor público. Para garantir isso, a Medida Provisória que lançou o plano só foi emitida quando o Fundo Social de Emergência foi aprovado, o que dava garantias suficientes quanto ao ajuste das contas públicas daquela época.

Outras medidas para desindexar a economia da inflação também constavam do plano. Entre as quais estava a proibição de cláusula contratual que previsse correção monetária, em contratos com menos de doze meses. Além disso o Governo possuía reservas de 10 bilhões de dólares em excesso de arrecadação prevista.

A fase da URV antes da implantação do Real tinha um motivo muito claro: “permitir que os contratos prefixados vençam, sendo substituídos por contratos em URV. Isso evita que, com a introdução do real, ocorram grandes transferências de renda dos devedores para os credores.” (Revista Exame, 16.03.1994, p. 23).

O Real possuía uma paridade de um-para-um com o dólar, mas não era fixo, como o da Argentina. Esse artifício era para evitar uma possível catástrofe com uma supervalorização cambial insustentável, o que acabou acontecendo já no final de 1994 (Revista Exame, 09.11.1994, p. 20-26) e continuou crescente até o final da década de 90, e, finalmente, em janeiro de 2000, após as diversas crises cambiais porque passou o País e o mundo, o Brasil adotou o câmbio flutuante, ao invés de fixo (e suas modalidades de desvalorizações controladas ao longo do Plano), deixando para o país uma enorme dívida (fruto da política de sobrevalorização do Real efetuada pelo Governo através do Banco Central).

Na época, contudo, muitos economistas viram virtudes no plano e estavam otimistas de suas possibilidades de sucesso. Na visão de Kanitz (Revista Exame, 16.03.1994, p. 28), o Plano Real tinha essa possibilidade de sucesso, e enumera algumas de suas vantagens em relação aos demais:

- “1. Este é o primeiro plano que não destrói o sistema de preços da economia. No congelamento, essa destruição é evidente, mas ela ocorreu também no seqüestro dos cruzados.
2. Além de não atrapalhar, o FHC-2 coloca os preços em bases mais sólidas. Os valores convertidos em URV-dólar são mais bem claros e transparentes. Começamos agora a ter uma memória de preços. Como ninguém mais se lembrava do preço de nada, muitos consumidores acabavam pagando mais do que seus orçamentos permitiam, causando indiretamente mais inflação.
3. Este é o primeiro plano que não gera inflação reprimida. Isso ocorreu claramente nos congelamentos anteriores e mesmo com a expectativa de devolução dos cruzados retidos.
4. Este é um plano cuja fase de artificialismo é breve....”

3.3.1. As Implicações Esperadas do Plano Real no Sistema Financeiro Nacional

O cenário que se vislumbrava com a estabilização monetária, ou seja, com o fim da inflação, implicava em enormes mudanças, não apenas na atividade bancária, mas em todo o sistema financeiro, aí incluídos os bancos de investimento, corretoras, distribuidoras de valores, financeiras, entre outros.

Muitos bancos que se especializaram em operações de curto prazo (operações de tesouraria), para compensar as perdas inflacionárias de seus clientes, desapareceram, fecharam ou foram absorvidos por outros (concentração e redução no número de bancos).

A receita de *float* dos bancos praticamente desapareceu. Os cálculos das perdas variaram entre 5 a 10 bilhões de dólares/ano em todo o sistema, segundo a mesma reportagem da Revista Exame.

Esperava-se que a taxa de juros reais, no início do Real, se mantivesse nas alturas (na época, antes do plano já estava em 40% a.a., acima da variação do dólar).

Por outro lado, o impacto da estabilização sobre os bancos foi suavizado, haja vista as lições aprendidas com o Plano Cruzado (em 1986), em que o sistema passou por dificuldades. Desde então,

“os bancos fizeram ajustes profundos em suas estruturas. Cortaram quase a metade da força de trabalho, de perto de 1 milhão para cerca de 600.000 funcionários. Investiram em automação, fecharam agências, reduziram custos. (...) também trataram de reforçar as operações de crédito e a cobrança de tarifas pelos serviços prestados aos clientes.” (Revista Exame, 22.06.1994, p. 26-29).

As implicações do Real também atingiram as empresas, que ao invés de aumentarem a sua produção e expandirem suas instalações e buscarem novos mercados,

“passaram a buscar mais e mais as receitas financeiras, a ponto de hoje” (na época) - pelo menos entre as 500 maiores empresas do país - o índice de endividamento é muito baixo, pelos padrões internacionais. Nesse quadro, os bancos deixaram de desenvolver *know-how* para análise de crédito, ocupados que estavam em aperfeiçoar seus produtos de defesa contra a inflação. Com o Real, se a demanda por empréstimos voltar a crescer como se imagina após a queda dos juros, os bancos terão aí um problema para resolver.” (Idem).

O novo cenário exigiu ganhos de escala dos bancos e com isso, a concentração bancária se consolidou. A mesma revista citada, já destacava, na época: “os banqueiros e executivos negam, mas as fusões serão inevitáveis, principalmente para os bancos de médio porte [...]. Agregar 300.000 ou 500.000 clientes de uma vez, só oferece um ganho enorme de produtividade.”

Aliada ao ganho de escala, houve a mudança de estratégia, buscando clientes de menores faixas de renda, pois mesmo cobrando margens menores, o lucro era, e ainda é, obtido em função do grande volume de operações.

A internacionalização do sistema financeiro nacional se acentuou, via compra ou associação de bancos estrangeiros com os nacionais, principalmente na esteira da privatização. Com isso, esperava-se uma maior concorrência no sistema financeiro, pois, teoricamente, os bancos estrangeiros podiam lançar mão de recursos para empréstimos a taxas bem menores que as internas, forçando uma queda dos juros. Ou, por outro lado, fariam como os brasileiros, aproveitando-se dos juros estratosféricos pagos pelo governo para pagar os custos dos investimentos no país, na aquisição e modernização dos bancos eventualmente adquiridos.

Também era esperada a redução da participação do sistema financeiro estatal no sistema financeiro nacional, principalmente via privatização dos bancos estaduais e grandes bancos federais.

3.3.2. O Plano Real e o Sistema Financeiro: A Realidade Histórica

Paula (1998) analisou o tamanho, a dimensão e a concentração do sistema bancário no contexto de alta e baixa inflação no Brasil, nos anos 70, 80 e 90.

Nesse trabalho fica demonstrado que o Plano Real ,

“alterou radicalmente o horizonte de possibilidades nos negócios bancários, ocasionando de imediato um encolhimento no tamanho do produto do setor bancário, somado à flexibilização nos canais de participação do capital estrangeiro no mercado bancário brasileiro, ambos resultando em algumas alterações ainda não

totalmente definidas na configuração do setor, como o crescimento da participação dos bancos estrangeiros no setor, numa diminuição na quantidade de instituições bancárias e agências e no número de funcionários e uma certa tendência à concentração no mercado bancário.” (PAULA, 1998, p. 88).

Estas conclusões confirmam o cenário anteriormente apresentado.

Em virtude dos ajustes requeridos pelo Real, no que diz respeito aos bancos, o governo brasileiro adotou um conjunto de medidas voltadas à reestruturação e ao fortalecimento do sistema financeiro nacional, sob o argumento de evitar risco sistêmico (para evitar que no caso de falência de uma instituição, as demais, inclusive empresas e pessoas não sofressem impactos que comprometeriam a estabilidade do Plano e a economia nacional), entre os quais o autor citado destacou:

- a) “estabelecimento de incentivos fiscais para a incorporação de instituições financeiras (Medida Provisória 1.1179, de 03.11.95);
- b) instituição do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional – PROER (Resolução BACEN nº 2208, de 03.11.95), dando acesso a uma linha de crédito especial às instituições financeiras que viessem a participar do programa e permitindo que as mesmas pudessem diferir em até dez semestres os gastos com a reestruturação;
- c) aprovação do estatuto e regulamento do Fundo de Garantia de Créditos – FGV (Resolução nº 2211, de 16.11.95), que estabeleceu uma garantia de até R\$ 20 mil para o total de créditos de cada pessoa;
- d) dificultou-se a constituição de novas instituições financeiras e criou-se incentivo para os processos de fusão, incorporação e transferência de controle acionário (Resolução nº 2212, de 16.11.95).”

Conforme esperado, houve queda abrupta nas receitas inflacionárias dos bancos, além de terem sido reduzidas sua participação no PIB nacional (vide tabela 04, a seguir), também reduziram seu número de agências (tabela 05), o que confirma plenamente o cenário apresentado para o sistema financeiro anteriormente, de acordo com o que se esperava na época:

TABELA 04 – Receitas Inflacionárias das Instituições Bancárias

Ano	Receitas Inflacionárias/PIB			Receitas Inflacionárias/Produção Imputada		
	Privado	Público	Priv. + Públ.	Privado (*)	Público	Priv. + Públ.
1993	1,6	2,7	4,3	19,6	67,7	87,3
1994	0,7	1,3	2,0	11,1	38,4	49,5
1995	0,0	0,1	0,1	-0,9	2,5	1,6

Fonte: IBGE (1997)
(*) “Os resultados negativos encontrados para os bancos privados em 1995 resultam do forte aperto da política monetária nesse ano, traduzido num maior volume de recolhimento compulsório.”

Obs.: “Os resultados apurados (e a produção imputada) referem-se às receitas inflacionárias apuradas para os segmentos bancos comerciais (incluído caixas econômicas) e bancos múltiplos.” (PAULA,1998).

Há que se destacar não obstante a redução significativa das receitas com o *float* que,

“a rentabilidade dos bancos privados, ainda que declinante, manteve-se em patamares elevados em 1994 e 1995. Isto foi possível em função do crescimento nas receitas com a intermediação financeira – decorrente do aumento da demanda por crédito em 1994 e do alto *spread* em 1995, apesar do crescimento da inadimplência em 1994 – e receitas com as aplicações em títulos e valores mobiliários, além da elevação nas receitas de prestação de serviços, consequência do aumento na cobrança de tarifas bancárias que dobrou a participação na receita total do setor bancário já em 1994” (PAULA, 1998),

A redução no número de agências é outro fato previsto nos ajustes dos bancos, como forma de diminuir custos, eliminando as agências deficitárias e/ou realocando-as para praças mais rentáveis.

TABELA 05 – Quantidade de Agências Autorizadas e em Funcionamento de 1994 a 97

Ano	Quantidade de agências		
	Bancos Comerciais	Bancos Múltiplos	Total
1994	4.256	12.046	16.302
1995	4.131	11.789	15.920
1996	4.039	11.239	15.278
1997	4.040	10.945	14.985

Fonte: BACEN/DECAD, op. cit. Nova Economia, Belo Horizonte, v.8, n.1, jul/1998, p.107.

Na esteira da redução do número de agências e dos investimentos que se fizeram em automação bancária (segundo a FEBRABAN foram investidos em automação bancária no Brasil, em US\$, em 1990 1,0 bilhão; em 1991, 1,0 bilhão; 1992, 2,7 bilhões; 1993, 3,0 bilhões; 1994, 4,1 bilhões; em 1995, 4,3 bilhões), o número de funcionários dos bancos foi reduzido, entre dezembro de 1995 e junho de 1997, em 96.865 postos de trabalho (PAULA - 1998). Considerando dados levantados pelo DIEESE, o autor Lima (2001) fala sobre a redução de 240 mil vagas no setor financeiro, sendo que em 1989, o número de empregos era de 800 mil postos de trabalho. Em 1994 já se reduzia a 625 mil, caindo para 385 mil em 1999.

É de se ressaltar que nem a automação bancária, nem a redução do número de funcionários nos bancos são processos de adaptação já concluídos. Novas tecnologias (internet) estão se expandindo rapidamente, contribuindo para mais ajustes e, além disso, o processo de internacionalização do sistema financeiro nacional também não está concluído, não obstante o longo período em que a abertura do sistema já foi oficializada legalmente, nem tampouco o grau de concentração do sistema.

Em 1995, com o desajuste dos Bancos Econômico e Nacional, devido a

problemas de liquidez, gerando ameaça de crise sistêmica, o governo lança um plano de emergência para sanear e fortalecer o sistema financeiro, o PROER² – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional.

Em 1998 já se observava um aumento no grau de concentração bancária, por fechamento de bancos (que viviam da inflação alta), bem como fusões e aquisições de outros, em virtude de dificuldades de alguns, cujos compradores/incorporadores, foram auxiliados pelos recursos do PROER, e de outros adquiridos nas privatizações (que ainda continuam a serem feitas, reduzindo a participação dos bancos públicos no total do sistema).

“Com a implementação do Plano Real, observa-se inicialmente uma tendência a um aumento no grau de concentração dos bancos privados, tendo a participação relativa dos quinze maiores bancos no total de depósitos e de empréstimos do segmento privado crescido, respectivamente, de 66,9 e 60,9%, em 1993, para 70,6 e 66,9%, em 1995. Esta tendência é mais acentuada quando considera-se apenas os cinco maiores bancos privados, cuja participação no total de depósitos aumenta, respectivamente, de 42,2 e 51,6% para 50,1 e 50,8% nesses mesmo anos. O segmento privado junto com o público, em função da queda na participação relativa deste último no setor.” (PAULA - 1998)

Este período, para o sistema bancário, foi marcado por profundas mudanças, a globalização, a internacionalização do sistema financeiro nacional, a implantação do Plano Real e a queda das receitas inflacionárias, provocando a necessidade de um processo de ajustes a fim de sobreviver no mercado e manter a lucratividade desejada.

3.4. Cenário Brasileiro de Longo Prazo - Década de 90

Neste tópico abordamos quais as expectativas sócio-econômicas apontadas para as empresas e o Brasil dos anos 90. Foi com base neste cenário que as firmas formularam suas estratégias, a fim de maximizar os resultados obtidos, aproveitando as oportunidades geradas através das mudanças implementadas.

3.4.1. Aspectos Sociais

Foi prevista melhoria na relação Capital/Trabalho através da desregulamentação do mercado de trabalho, como forma de evitar o aumento da taxa de desemprego e modificação no relacionamento empresas/sindicatos, privilegiando-se a

² PROER – Programa desenvolvido para assegurar a liquidez e a solvência do SFN, resguardando os interesses dos clientes depositantes e investidores.

participação dos empregados no lucro, na gestão da empresa e elegendo-se a livre negociação como forma preferencial de viabilização de conquistas.

Esperava-se crescimento da demanda por mão-de-obra mais qualificada, em detrimento de trabalhadores de menor qualificação, levando a uma maior interação entre empresas e universidades, SENAI e SENAC, na formação de mão-de-obra para os setores financeiro, industrial, comercial e rural.

Modificação no relacionamento empresas e consumidores, diante de um novo grau de exigência quanto à qualidade, aos serviços e à ética empresarial.

Deu-se ênfase ao desenvolvimento das regiões interioranas do País.

As dificuldades que se apresentavam para melhoria das condições sociais eram a incapacidade do Estado em realizar investimentos nas áreas de educação, saúde, transporte e saneamento e previa-se, também, agravamento do desemprego estrutural.

3.4.2. Aspectos Relativos à Economia Internacional

Esperava-se incremento da globalização dos mercados, através de maior fluxo de comércio entre os países do mercosul e para o leste asiático.

Aumento da participação de capitais internacionais nos processos de privatização e, principalmente, a redução do chamado “Risco Brasil”.

Agravamento do protecionismo por parte dos países desenvolvidos com relação ao *dumping*³ social e *dumping* ambiental. Então o comércio internacional estaria baseado em relações cada vez mais sujeitas ao atendimento de normas e especificações técnicas.

3.4.3. Aspectos Relativos à Economia Nacional

Buscou-se a redução do tamanho do Estado, intensificando o processo de privatização ou flexibilizando os monopólios estatais.

O governo buscou o alongamento do perfil da dívida pública e a racionalização da máquina administrativa. Buscaria ainda, a continuidade do ciclo de crescimento econômico (4% a.a.), através do estímulo a setores estratégicos, via redução da carga fiscal e de incentivo a ampliação do número de pequenas e médias empresas, através do crédito.

³ Venda de produtos a preços mais baixos que os custos, com a finalidade de eliminar concorrentes e conquistar fatias maiores de mercado. Neste caso, o sentido utilizado é de barreiras não tarifárias à exportação de produtos para os países desenvolvidos.

Expansão da atividade rural nacional em virtude das safras anuais crescentes, principalmente de produtos voltados à exportação. Aumento da demanda por alimentos em função do ganho de salário real, da maior participação do setor financeiro privado no mercado agrícola e da intensificação de formas alternativas de financiamento rural entre produtor e as indústrias fornecedoras de insumos e processadoras.

Em contrapartida, esperava-se dificuldades no comércio agrícola com o exterior, através do aumento das barreiras não tarifárias em nível do comércio mundial.

Na área da indústria, previa-se aumento da competitividade e o Brasil enfrentaria algumas dificuldades como, por exemplo, acesso a tecnologias de ponta utilizada nos países desenvolvidos, o que reduziria as margens de lucro.

As empresas passariam a ter um novo perfil, através da redução de seu tamanho, da utilização intensiva de recursos avançados de comunicação eletrônica, da crescente sofisticação e segmentação de especialidades e exigência por maior qualificação dos recursos humanos.

3.4.4. Aspectos Tecnológicos

As empresas utilizavam-se cada vez mais da informática como fator fundamental no apoio à tomada de decisões.

Ocorriam mudanças de paradigmas em tecnologia. Da produção inflexível e de massa, para as tecnologias intensivas em informação, computadorizadas e recicláveis baseadas nos setores de biotecnologia, microeletrônica e novos materiais.

Utilização de outros recursos avançados em telecomunicações, tais como teleconferências, transmissão de dados por satélite, linhas intercontinentais de fibra ótica, redes de alta velocidade, telemarketing, redes digitais, etc. Expansão da comunidade eletrônica por onde é veiculadas informações e transações, possibilitando a realização de negócios sem sair de casa.

3.4.5. Cenário do Sistema Financeiro Nacional

Em apostila elaborada pelo Banco do Brasil para treinamento de seus funcionários, a empresa fala sobre as transformações que estão ocorrendo no Sistema Financeiro Nacional e a necessidade de adaptação a esta dinâmica:

“A configuração do sistema bancário brasileiro vem se alterando significativamente nos últimos anos, principalmente em decorrência do processo interno de estabilização econômica, do dinamismo da globalização, da desregulamentação do

mercado financeiro, bem como da constante atualização tecnológica das instituições financeiras. As inúmeras fusões e liquidações, os processos de privatização de bancos estaduais, a competição internacional, por meio da entrada no mercado brasileiro de gigantes como o HSBC e o Santander, ilustram este cenário” (Banco do Brasil).

Bancos do setor privado, atentos a estas consequências, vêm procurando se ajustar reduzindo seus custos operacionais por meio do corte de mão-de-obra e investimento maciço em tecnologia. Contrataram consultorias especializadas para conduzir processos como reorganização administrativa, mudança da cultura organizacional, desenvolvimento de novos sistemas específicos para administração de riscos, entre outros.

Esperava-se que os bancos estrangeiros trouxessem experiências e inovações capazes de alterar a realidade até então vigente, como redução de preços de tarifas e de serviços para os clientes.

CAPÍTULO IV

“Visão sem ação é sonho. Ação sem visão é pesadelo.” – ditado japonês

4. O Banco do Brasil S.A.

Em função do cenário no Brasil e no Mundo, mostrado no capítulo anterior, gerado principalmente pela globalização, mudança no ambiente econômico brasileiro com a implantação de nova moeda e queda das receitas inflacionárias, estudaremos agora que estratégias adotou uma empresa específica, o Banco do Brasil S.A., a fim de adequar-se a essa nova realidade econômica e social e sobreviver num mercado bancário cada vez mais competitivo.

4.1. Histórico da Empresa

Fonte: Relatórios Anuais e página da Internet do Banco do Brasil, adaptados pela Autora

O Brasil transforma-se em sede da Coroa portuguesa em 1808, com a vinda do príncipe, Dom João, para o Rio de Janeiro, o País ganhou um aliado para construir seu futuro. Dom João trouxe a imprensa, abriu os portos e criou o Banco do Brasil.

1808 ➡ Fundado em 12 de outubro de 1808, através de alvará real, pelo Príncipe Dom João (mais tarde, Dom João VI, Rei de Portugal), o Banco do Brasil foi o primeiro banco a funcionar nos domínios portugueses.

O Banco do Brasil, quarto emissor de moeda em todo o mundo - até então apenas a Suécia, a Inglaterra e a França dispunham de bancos emissores -, instalado em prédio da antiga Rua Direita, esquina da Rua de São Pedro, na cidade do Rio de Janeiro (GB).

1821 ➡ Em 25 de abril de 1821, D. João VI e a Corte retornaram a Portugal, para onde levaram os recursos que haviam depositado no Banco, já em crise devido à sua profunda vinculação com os interesses da Coroa.

1822 ➡ Em 7 de setembro, D. Pedro I declara a independência do Brasil. O apoio do Banco foi decisivo para que as autoridades da época custeassem escolas e hospitais e equipassem os navios que minaram as últimas resistências lusitanas e asseguraram a Independência.

- 1829 ➡** Promulgada Lei extinguindo o Banco do Brasil.
- 1833 ➡** Promulgada, em 8 de outubro de 1833, pela Assembléia e sancionada pela Regência, Lei que visava coibir definitivamente a desordem financeira que então se instaurara, fixando novo padrão monetário, gerando novas fontes de renda e restabelecendo o Banco do Brasil.
- 1854 ➡** Em 19 de abril de 1854 a Diretoria do Banco resolveu que, para nomeação de novos empregados, se abrissem concursos para se escolherem os mais idôneos e preencherem-se assim as vagas dos lugares de escriturários.
- 1866 ➡** Com a Lei nº 1.349, cessava a faculdade de emissão do Banco do Brasil, que se transformou num instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sobre hipotecas. O mais poderoso determinante da Lei foi a requisição insaciável de recursos, em espécies metálicas, para custeio da Guerra do Paraguai, de que resultou a alienação do Estado, no mês subsequente, de toda a sua reserva metálica.
- 1888 ➡** A partir do final dos anos 80, o BB passou a destacar-se como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito em 1888, utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento em lavouras de café, então sob o impacto da libertação da mão-de-obra escrava.
- 1889 ➡** Com a proclamação da República, em 1889, foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia.
- 1892 ➡** Em 17 de dezembro de 1892, o Presidente da República baixou o decreto nº 1.167, em que autorizou a fusão do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, desde que a decidissem, por maioria de votos, as respectivas assembleias de acionistas. A nova instituição, com faculdade emissora, foi denominada de Banco da República do Brasil.
- 1904 ➡** Um grupo formado por 51 funcionários do Banco, cria a “Caixa Montepio dos Funcionários do Banco da República do Brasil”.
- 1905 ➡** A terceira e atual fase jurídica do Banco, sob a denominação Banco do Brasil S.A., tem origem com o decreto nº 1.455, de 30 de dezembro de 1905. O Banco da

República do Brasil foi considerado liquidado e seus bens, direitos e ações incorporados e sub-rogados ao novo Banco, para integrar o capital inicial de 70.000 contos de réis.

1906 ➡ Desde 1906, as ações ordinárias da Empresa têm sido transacionadas publicamente nas bolsas de valores; as preferenciais passaram a ser negociadas a partir de 1973. Sempre presente nos pregões, os papéis do Banco chegaram a destacar-se como *blue chips* no mercado acionário – são ações estáveis e seguras, as mais valorizadas pelos compradores.

1926 ➡ Em 1926, o Banco mudou sua sede para o prédio localizado na Rua Primeiro de Março, no Rio, onde hoje funciona o Centro Cultural Banco do Brasil.

1934 ➡ O Governo cria a Previdência Oficial. A Caixa Montepio se transforma na Caixa de Previdência dos Funcionários do banco do Brasil – PREVI.

1937 ➡ Em 1937, com a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial - CREAM, o Banco instituiu o crédito rural especializado e lançou as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira.

1941 ➡ Na década de 40, esteve presente na Marcha para o Oeste, deflagrada pelo presidente Getúlio Vargas, ajudando a incorporar milhares de hectares de terras ao processo produtivo. Nos mais destacados momentos da evolução da agropecuária brasileira, o Banco deixou sua marca: culturas como a soja e o trigo, de fundamental importância para a economia nacional, foram introduzidas e desenvolvidas com sua decisiva participação. Em 10 de novembro de 1941, o BB inaugura, em Assunção - Paraguai, sua primeira agência no exterior.

1944 ➡ Constituída a Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil – CASSI.

1945 ➡ O BB se fez presente na Segunda Guerra Mundial, quando acompanhou os pracinhas da Força Expedicionária Brasileira. Com escritórios em Roma, Nápoles e Pistóia (posteriormente transferido para Gênova), sua missão era pagar à tropa e transferir numerário para o Brasil, além de atender à embaixada e aos consulados brasileiros.

1953 ➡ Em 29 de dezembro de 1953, foi criada a Carteira de Comércio Exterior (CACEX), em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, instalada em 21 de maio de 1941.

1955 ➡ No período pós-1945, o Banco atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos da industrialização brasileira.

1960 ➡ A sede do BB foi transferida para Brasília no dia da inauguração da nova capital, em 21 de abril de 1960.

1964 ➡ Em 31 de dezembro de 1964, a Lei 4.595 (Lei da Reforma Bancária) criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Ao Banco do Brasil coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas décadas depois.

1967 ➡ Até 1966 o Banco instalou poucas agências no exterior. A partir de 1967, passa a atuar com maior impulso no plano internacional. Agências e escritórios são abertos na América Latina. No mesmo ano, autorizou-se a abertura da filial de Nova Iorque, inaugurada em 1º de abril de 1969. Em 1971, o Banco somava 975 agências em território nacional e 14 no exterior.

1969 ➡ O Banco do Brasil instala agência em Nova Iorque. Acontece o primeiro concurso do banco aberto também às mulheres e o lançamento do Cheque Ouro, o primeiro cheque especial do mercado.

1971 ➡ Inauguração da agência de Londres, a primeira na Europa.

1976 ➡ O Banco do Brasil inaugura, em 15 de novembro de 1976, na cidade matogrossense de Barra dos Bugres, sua milésima agência, um marco na expansão da rede bancária nacional.

1978 ➡ Inauguração da primeira agência do Banco na Ásia, em Cingapura.

1985 ➡ O BB, em sua atuação como agente de transformação, passou a contar com outro importante instrumento: a Fundação Banco do Brasil. Sem fins lucrativos, e patrocinada pelo Banco, que também lhe empresta suporte operacional, a FBB vem se

consolidando como grande parceira nos campos educacional, cultural, social e filantrópico, recreativo e esportivo, e de assistência a comunidades urbano-rurais.

1986 ➡ Implantou-se no Brasil o Plano Cruzado.

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras.

Em 15 de maio de 1986, o Banco constitui a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

1987 ➡ Para o Banco do Brasil, foi um ano de importantes realizações. Quatro subsidiárias passaram a integrar o conjunto de empresas vinculadas ao BB: BB Financeira S.A.; BB Leasing S.A.; BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Crédito S.A. Das opções de investimento então ofertadas, o destaque ficou por conta da Caderneta de Poupança Rural (Poupança-Ouro). Lançada em fevereiro, alcançou no mesmo ano, o equivalente a 7,5% do sistema de poupança.

1988 ➡ O período caracterizou-se por intensa atividade política, que culminou com a promulgação da oitava Constituição brasileira. No campo econômico, ocorreram acentuadas dificuldades, entre as quais o agravamento da inflação, que alcançou a indesejável marca de 933 %. Para o Banco, o ano foi marcado por grandes realizações, sobretudo no campo mercadológico. Dentre os novos produtos e serviços ofertados, destacou-se o Ourocard, primeiro cartão de múltiplo uso do mercado; as operações de leasing financeiro, iniciadas em julho; e a criação, em outubro, do BB Banco de Investimento S.A.

1989 ➡ Ao comemorar 181 anos de fundação, em 12 de outubro de 1989, o Banco inaugurou, no Rio de Janeiro, o Centro Cultural Banco do Brasil, instalado na Rua Primeiro de Março, 66.

1992 ➡ O processo de investigação, julgamento e impedimento do Presidente da

República do Brasil, e os movimentos mundiais de ajustes alteraram o cenário em que se move o Banco do Brasil, em suas atividades no País e em suas operações internacionais. A partir do último trimestre de 1992, o BB voltou a atuar com desembaraço em sua posição histórica de principal agente do desenvolvimento econômico nacional.

1994 ➡ Para a implantação do Plano Real, plano de estabilização econômica, o BB, mais uma vez, assumiu papel estratégico. Foi o responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo, em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho, o BB havia distribuído R\$ 3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no País.

4.2. Diagnóstico ou cenário do início da década de 90

Fonte: Cenário elaborado pela Unidade de Estratégia e Organização do BB

O Banco do Brasil enfrentava, neste período, o encolhimento do mercado financeiro, com perdas de receitas oriundas da diminuição do volume de transações bancárias, via também a redução de sua fatia de mercado diante da concorrência e a da desintermediação financeira.

Percebia o acirramento da concorrência, principalmente dos bancos especialistas, que utilizavam engenharia financeira e de produtos.

O Banco precisava adaptar-se a nova lógica do mercado global, com recursos tecnológicos mais modernos, reciclar/capacitar seu pessoal e priorizar recursos para atuar em segmentos de mercados mais rentáveis.

Sentia necessidade de investimentos em programas de financiamento de longo e médio prazos, devido a mudança no perfil das aplicações, criando linhas de crédito voltadas a projetos de conservação do meio-ambiente, exploração de recursos renováveis e indústrias de reciclagem.

Previa-se também a necessidade de baixar os custos fixos, através da racionalização de processos, redimensionamento da rede de agências e redesenho da estrutura organizacional. Promoção de reengenharia de processos com foco na necessidade do cliente.

O tamanho da empresa era desfavorável à necessária agilidade e rentabilidade nos negócios, podendo ser minimizado pela terceirização de serviços,

redução e/ou rentabilização de suas dependências, aumento da produtividade e redução do número de funcionários. Necessidade também de ajustes na estrutura interna para ocupar espaços deixados por bancos estaduais.

A diminuição dos serviços de intermediação financeira, exigia rápida adaptação para manter a competitividade na prestação de serviços, inclusive aqueles relacionados à comercialização de informações.

Também foi considerado o incremento de parcerias entre instituições dos setores complementares de finanças, como bancos, seguradoras, financeiras, *leasing*, etc. Essas parcerias visavam a exploração da globalização/internacionalização como forma de oferecer melhores e mais variados serviços.

Outras oportunidades que se apresentavam eram, a possibilidade de incremento de negócios intrabloco, com ênfase no Mercosul, intensificando parcerias, novos negócios pelo fortalecimento do mercado de capitais e o aumento da demanda por operações de câmbio.

E o Banco do Brasil possuía uma vantagem competitiva que era a capilaridade de sua rede de atendimento para adoção de multifocalização de segmentos, com ênfase na utilização de canais eletrônicos de distribuição.

Estes e outros fatores não mencionados aqui, preocuparam a equipe gestora do Banco, e com base neles formularam-se estratégias, a fim de sanar as dificuldades apontadas e alcançar os objetivos propostos. Lidar com as mudanças do mercado financeiro, adaptar-se e sobreviver a elas, foi o grande desafio do final do milênio para todas as instituições financeiras nacionais.

4.3. Missão do Conglomerado Banco do Brasil

A missão definida para o Banco, como grande norte para todas as estratégias adotadas, foi a representada na figura abaixo:

Figura 04: Missão do Banco do Brasil

**“Ser a solução em serviços e intermediação financeira,
atender às expectativas de clientes e acionistas,
fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa
e ser útil à sociedade”.**

4.4. Comportamento Estratégico do Banco do Brasil na década de 90

Para adaptar-se ao cenário esperado e descrito no capítulo anterior, e sanar as dificuldades apontadas no item 4.3 deste, foi desenvolvida a estratégia corporativa BB, maximizando os recursos da empresa e as oportunidades oriundas dessas mudanças.

Detalhamos a seguir, as principais estratégias competitivas ou de sobrevivência, implementadas pelo Banco na década de 90, com objetivo de reverter a situação da Empresa e garantir sua participação no mercado.

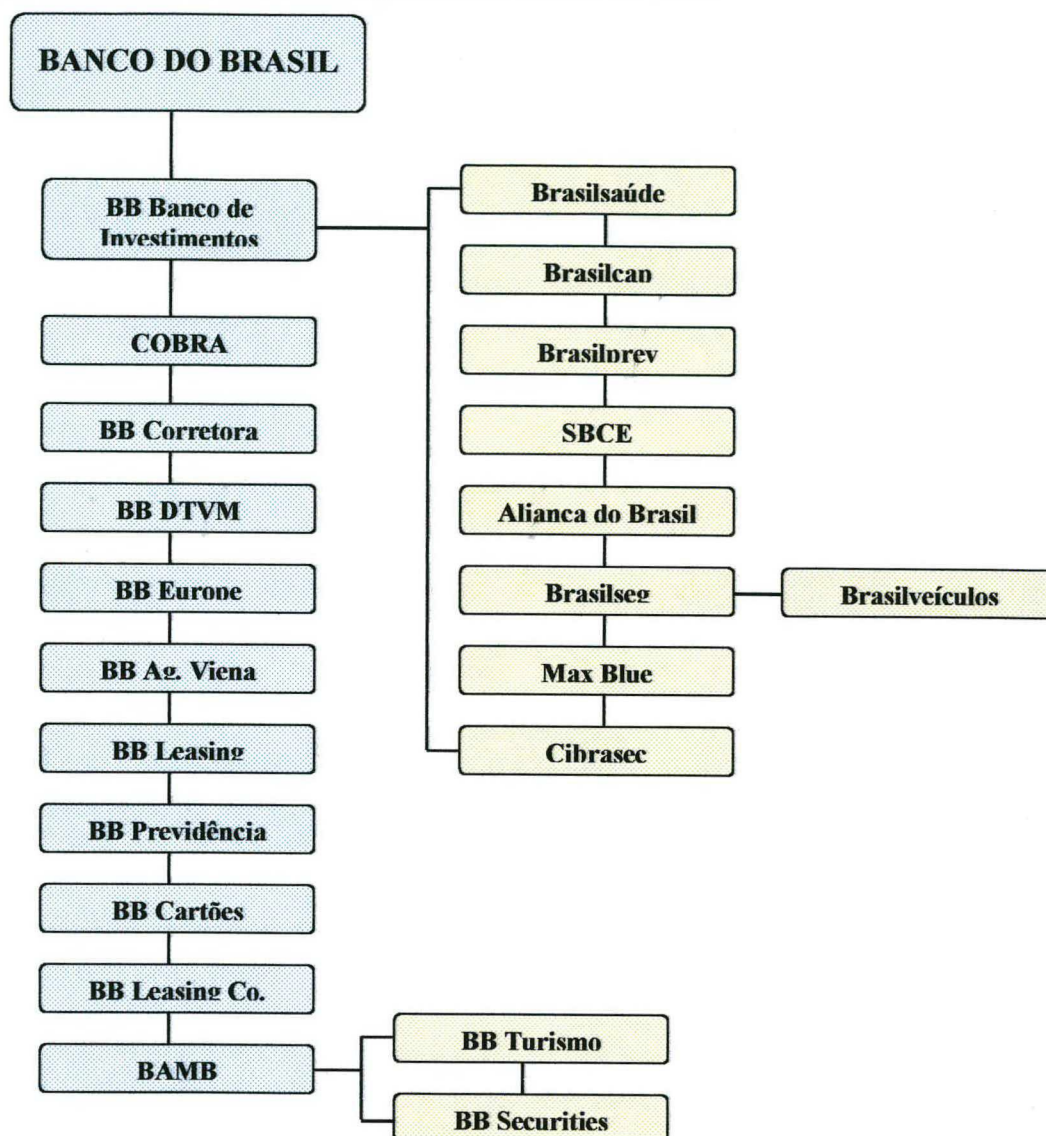
4.4.1. Estratégias de Diversificação de Atividades

Com a extinção da Conta Movimento em 1986, que assegurava suprimento de recursos automáticos para intermediação financeira, o Banco do Brasil foi autorizado a atuar como qualquer outro banco comercial.

Então, foram criadas a partir daí, subsidiárias para o conglomerado, que gerenciavam os novos produtos oferecidos ao público, como por exemplo: a BB Cartões - responsável pelos cartões de crédito, a BB Seguridade – coordenando toda a família de seguros oferecidos pela instituição, a BBTVM – Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, a BB Previdência – com planos de previdência privada para Pessoas Físicas e Jurídicas, etc.

Após muitas alterações na participação em empresas, criação e extinção de subsidiárias, além de mudanças para adequação aos normativos legais e estatutários, o Conglomerado Banco do Brasil ficou assim estruturado (atualizado até última decisão estratégica tomada no ano de 2001):

FIGURA 05: A Estrutura do Conglomerado Banco do Brasil



Fonte: <http://www.bb.com.br>, elaboração da autora

Tal estrutura permite ao Banco buscar a maximização de seu resultado em todos os mercados, definidos em sua estratégia corporativa.

4.4.2. Estratégias de Formação de Parcerias (cooperação e terceirização)

Foram várias as formas e as parcerias implementadas na década de 90, na empresa Banco do Brasil. Abaixo relatamos algumas delas:

- Através da Fundação Banco do Brasil, o BB efetivou parcerias/convênios para implementar vários projetos, como por exemplo, no Projeto Memória efetuado em parceria com a Organização Odebrecht a fim de preservar a cultura e memória nacionais, homenageando os personagens Castro Alves, Monteiro Lobato, Rui

Barbosa e Pedro Álvares Cabral. Já no Projeto Trabalho e Cidadania, o convênio foi formalizado com o Ministério do trabalho e Emprego a fim de administrar cursos de profissionalização, consultoria de negócios e investimentos em infra-estrutura e equipamentos, beneficiando Micro e Pequenos Empresários e gerando empregos. Podemos citar, entre outros, o Programa de Gestão Municipal e Escolar efetuado em parceria com o Instituto Ayrton Senna e Prefeituras Municipais, para melhorar a qualidade do ensino naquelas comunidades;

- Para fazer um atendimento diferenciado e específico, o Banco se associou a órgãos públicos e empresas privadas, criando 1.418 (informação referente ao ano 2000) PAB - Postos de Atendimento Bancário dentro das instalações dessas entidades, prefeituras, secretarias, tribunais, órgãos das Forças Armadas, autarquias, universidades, no recinto de indústrias, *shoppings centers*, farmácias, lojas de conveniências, supermercados, clubes e associações (fascículo Profissionalização, ano IV, nº 21);
- Nos municípios não assistidos pela rede bancária, o BB estabeleceu convênios com as prefeituras locais, instalando PAA – Postos Avançados de Atendimento. Além disso, existia em 2000, 2.675 PAE – Postos de Atendimento Eletrônico instalados em ruas, passeios e parques de todo o Brasil;
- Outro exemplo de parceria é o Clube Ouro. Programa de prêmios e descontos que funciona por meio de parcerias com editoras, empresas de informática e transporte aéreo, entre outras;
- Na área de Recursos Humanos, ao considerar os padrões de exigência do mercado e os elevados custos para treinamento de altos executivos, o Banco optou pela realização de alianças externas com as mais renomadas instituições de ensino, implantando, com significativa redução de custos, o Programa de treinamento de altos executivos do BB o MBA;
- A Resolução 2.707, de dezembro de 2000, do CMN – Conselho Monetário Nacional autorizou a contratação de empresas para prestarem serviços aos bancos. A partir daí, o BB criou a figura do Correspondente, no modelo Rede Corporativa, que através de convênio executam serviços bancários, recebendo uma remuneração sobre cada operação realizada em seus caixas. Vantagens do sistema: para o usuário, comodidade na utilização dos serviços, para o Banco, por oferecer conveniência aos seus clientes e para os lojistas, pelo aumento da circulação de pessoas em suas

dependências. Algumas empresas conveniadas: Grupo Sendas, Pão de Açúcar, Extra, Eletro, Barateiro, Rede Chegue & Pague, PagFácil e Angeloni, entre outros (Fonte: Revista *bb.com.você*, Ano 3, nº 14);

- Aquisição de 49,9 % da MaxBlue Américas Holding S.A. – consultoria financeira e gestão de recursos – empresa do conglomerado Deutsche Bank, da Alemanha. Adotando o conceito de banco pessoal, a MaxBlue oferece produtos e serviços que vão de assessoria a ferramentas de administração de investimentos (Fonte: Relatório Anual 2001);

4.4.3. Estratégias de Internacionalização

Foi contínua a expansão da rede de agências e a atuação do Banco do Brasil no resto do mundo. Há mais de 50 anos, precisamente em 10 de novembro de 1941, o Banco inaugurou sua primeira agência no exterior, em Assunção – Paraguai.

O Banco criou o PGNI – Programa de Geração de Negócios Internacionais, com o intuito de prestar assessoria a empresas tradicionalmente exportadoras e principalmente, promover palestras, consultoria e incentivar outras empresas na busca por novos mercados no exterior (em 2001, foram 687 empresas que tiveram acesso a financiamento à exportação pela primeira vez). Neste particular, o BB utiliza suas agências no exterior, em busca de potenciais importadores de mercadorias brasileiras, facilitando a realização do negócio através de financiamento ao exportador brasileiro e também ao importador estrangeiro, se necessário.

O BB possui hoje, dezoito agências no exterior, localizadas em: Amsterdam, Assunção, Buenos Aires, Caracas, Cidade do Leste, Frankfurt, Grand Cayman, La Paz, Lisboa, Londres, Madri, Miami, Milão, Nova Iorque, Panamá, Paris, Santiago e Tóquio.

Conta ainda com mais quatro subagências em Gunma, Hamamatsu, Nagoya e Roma. Possui também, cinco escritórios, sendo um em Chicago e os outros em Hong Kong, Lima, Los Angeles e Washington.

Conta também com quatro subsidiárias localizadas no exterior, que são: BAMB – Brazilian American Merchant Bank, BB Leasing, BB Securities e BB-Ag. Viena.

A figura 06, a seguir, representa a presença do BB fora do Brasil.

Banco desenvolveu tecnologia de vanguarda como vantagem competitiva, priorizando a automação bancária e de escritório. Esta estratégia promoveu também a redução de custos com transações e incremento da produtividade por funcionário.

Investiu em rede de comunicação de dados, voz e imagem, em administração destes dados e na infra-estrutura de hardware e software.

Sistematizou meios de atendimento aos clientes à distância, criando portal na Internet (<http://www.bb.com.br>), para que seus clientes pudessem fazer transações bancárias em casa, no escritório ou nas empresas. Com o número de 4 milhões de usuários cadastrados, em dez/2001, o BB está no primeiro lugar da economia digital no País.

Criou a Intranet – espécie de Internet Corporativa, dirigida aos funcionários, a fim de informar sobre estratégias da empresa, servir de instrumento de apoio aos negócios, como uma tecnologia mais avançada, prática e útil para o atendimento ao cliente. Utiliza-se também este recurso para treinamento à distância, contribuindo na formação e profissionalização do funcionário. Disponibiliza, através deste meio, informações de gestão administrativa e negocial para todos seus administradores e funcionários.

Adquiriu novos microcomputadores, totalizando mais de 100.000 máquinas, colocando todas as agências com atendimento *on-line (real time)*, interligando inclusive as filiais do exterior.

Implementou maciço programa de investimentos em tecnologia, sendo R\$ 550 milhões só no ano de 1996. Até o ano 2001 o investimento atingiu a cifra de R\$ 1,8 bilhões. Para 2002, estão previstos R\$ 582 milhões.

Criou 2.400 salas de auto-atendimento e transformou-se no Banco com a maior rede de auto-atendimento da América Latina, com cerca de 32 mil terminais, incluindo terminais de auto-atendimento para pessoas com necessidades especiais de locomoção, distribuídos pelas várias regiões do País, para melhor atender a maior base de correntistas do Brasil: 13,8 milhões de clientes: 14,6 milhões de clientes (pessoas físicas e jurídicas).

Ainda em 1998, o banco inaugurou o seu Centro Tecnológico, localizado em Brasília - DF, considerado entre os mais modernos e bem equipados do mundo.

FIGURA 07: Sala do Complexo Central de Tecnologia para o gerenciamento da rede de equipamentos do Banco do Brasil.



Fonte: Relatório Anual 1998, do Banco do Brasil.

Os números apresentados na tabela a seguir, demonstram o esforço tecnológico empreendido pelo Banco do Brasil, desde 1995 até o ano de 2001. O investimento em tecnologia visava garantir melhor atendimento aos seus clientes, redução de custos administrativos (de pessoal e de operacionalização), além de maior competitividade diante do sistema bancário nacional e internacional.

TABELA 06: O Crescimento do BB e o Investimento em Tecnologia

Ano →	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Nº de Agências	2.999	2.931	2.777	2.819	2.839	2.908	3.045
Nº Ptos. Atendimento	4.694	4.480	4.479	5.527	7.190	7.531	8.468
Base de Clientes	6.100.000	6.300.000	8.300.000	11.300.000	10.871.000	12.697.000	13.844.000
Microcomputadores	19.923	27.600	35.743	80.321	82.300	ND	107.932
Term. Auto-atendim.	2.571	4.095	6.922	12.456	25.545	30.149	32.287

Fonte: elaboração da autora a partir de dados publicados nos relatórios anuais da instituição

Legenda: ND – Não Disponível

Os dados de setembro de 2001 da empresa, publicados na Revista bb.com.você, de circulação interna, revelam que eram realizadas por mês em terminais de auto-atendimento no BB, cerca de 194 milhões de operações *on-line*. A evolução em tecnologia revolucionou os processos internos e os números, sendo que em 1989, cada linha de transmissão de dados era capaz de enviar 2,4 mil bits por segundo, e em 2001 transferia-se 155 milhões de bits nesse mesmo intervalo de tempo.

O investimento em tecnologia proporcionou agilidade na comunicação,

uniformização dos processos, democratização das informações, ampliação da capacitação de funcionários, incremento da segurança nas transações e redução de custos para o Banco (custos de transação e de mão-de-obra).

A Reestruturação Administrativa

As técnicas de racionalização de custos no BB têm focalizado três elementos básicos e interdependentes: pessoas, tecnologia e estrutura. As pessoas no sentido de motivação e capacitação de novas habilidades. A tecnologia em termos de velocidade, volume de informações, qualidade das operações, concepção de novos produtos e de novas formas de relacionamento com os clientes. No que se refere à estrutura, a reengenharia de processo tem contribuído para a eficiência das atividades operacionais, eliminação de “retrabalhos” e atividades desnecessárias, além da modificação de atividades ineficientes.

Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário – PDV, que previa uma redução significativa da folha de pagamento da empresa. Através do PDV, 13.388 funcionários foram desligados da empresa, no ano de 1995.

Nos últimos anos o BB reduziu 60 mil pessoas no quadro de pessoal, como revela a tabela 07, abaixo. Esse corte fez parte do ajustamento na estrutura administrativa para enfrentar os desafios do ambiente competitivo da indústria bancária brasileira e representa 40,1 % da mão-de-obra existente em 1993.

TABELA 07: Os Números da Mão-de-obra no Banco do Brasil (em unidades mil)

Ano →	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Nº de Funcionários	126,0	119,4	94,7	85,3	76,4	72,3	69,4	78,2	78,1
Nº de Estagiários	25,0	23,7	20,8	13,8	12,4	10,9	12,2	12,2	11,9
TOTAL	151,0	143,1	115,5	99,1	88,8	83,2	81,6	90,4	90,0

Fonte: elaboração da autora a partir de dados publicados nos relatórios anuais da instituição.

A fim de promover contenção de outros custos administrativos o Banco implementou programas de economia de energia elétrica, de telefonia e estudo de processos internos. No Programa de Combate ao Desperdício de Energia Elétrica, o BB investiu R\$ 56 milhões em 2001, na aplicação de novas tecnologias em seus sistemas de iluminação, ar-condicionado, elevadores e grupos geradores, proporcionando uma economia de R\$ 14,7 milhões e redução de 84 milhões de kwh/ano.

A forma de promover a reanálise dos processos executados nas tarefas

cotidianas da empresa foi o EAP – Estudo e Aperfeiçoamento de Processos, que fazia parte de um projeto maior que era o PEC – Plano de Excelência e Competitividade. A implantação de Programas de Qualidade Total iniciada em 1986 nos Centros de processamento de Dados, visava a eliminação de retrabalho, diminuição de custos, incremento da produtividade e satisfação dos clientes. Realçada sua atuação na década de 90, atingindo todas as dependências do Conglomerado, a Qualidade Total, promoveu o treinamento de todos os funcionários da empresa, a desburocratização de muitos processos, a economia do dispêndio de energia, retorno pecuniário à empresa e “cultura organizacional” de foco na satisfação do cliente.

Foi ainda, estabelecido programa permanente de pesquisa de satisfação do cliente, através de consulta por empresa especializada e principalmente através de consulta efetuada nos terminais de auto-atendimento. Busca-se o aperfeiçoamento da empresa através da correção das falhas apontadas, para satisfação da clientela.

Foi também na década de 90 que o BB instituiu serviço de ouvidoria ao cliente, através do BB Responde – fone 0800.785678, esclarecendo dúvidas dos clientes por telefone, fax, e-mail e carta. Em 2001, foram realizados 2,5 milhões de atendimentos.

A Revisão das Práticas de Crédito

Também foi criada, dentro da mesma alteração de estrutura organizacional, a Unidade de Função Crédito, responsável pelo cálculo de Risco e Limite de Crédito dos clientes e pela formulação de diretrizes estratégicas para a questão Crédito, inclusive o percentual de capital a ser alocado, do volume total, por faixa de risco de cliente, conforme tabela 09 abaixo.







O Risco calculado de forma individualizada por cliente, depende dentre outros fatores, da experiência deste cliente em empréstimos anteriores, das anotações e pesquisas cadastrais e da capacidade de pagamento do mesmo.

E o Limite de Crédito (Pessoa Física, Produtor Rural, Pessoa Jurídica e Cooperativas) é o valor máximo de assistência creditícia que o Banco está disposto a chegar, do total do endividamento do cliente. A fim de diluir o risco inerente ao crédito, não é interessante para o Banco que o cliente trabalhe exclusivamente com o BB. O Banco pretende possuir apenas uma “fatia”, um percentual desses empréstimos e/ou dívidas.

Ainda em 1998, o Banco do Brasil torna-se o primeiro banco a ganhar o certificado ISO 9002 em análise de crédito, em função da implementação da metodologia de análise de risco e limite de crédito, explicitada anteriormente.

O percentual da aplicação em crédito, de cada banco, por faixa de risco de clientes, é definido através da formulação de estratégias, considerando o risco total da carteira de crédito desejável.

TABELA 08: A Carteira de Crédito dos Bancos, por Risco de Cliente.

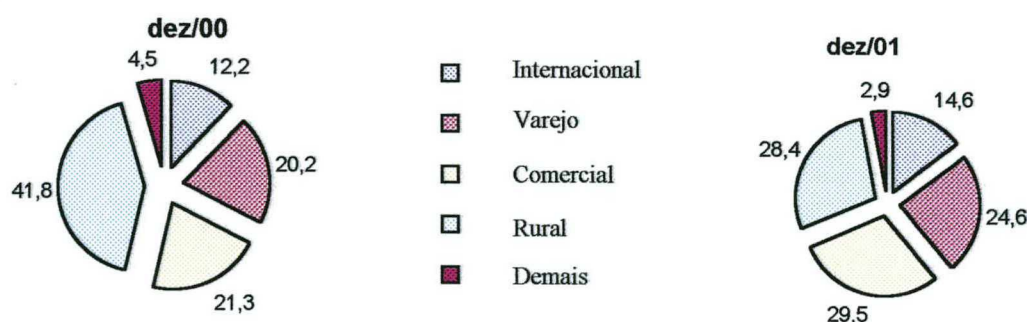
RISCO	PROV. EXIG. %	SIST. FINANC. %						
AA	0	29,5	26,8	30,1	31,9	44,0	37,8	32,8
A	0,5	33,2	43,1	35,7	25,4	25,6	21,3	53,4
B	1,0	17,4	16,4	8,6	23,2	10,3	25,3	2,5
C	3,0	8,3	5,3	16,1	7,6	12,1	4,3	7,8
AA-C	-	88,4	91,7	90,5	88,2	91,9	88,6	96,5
D	10	4,5	2,6	3,0	4,6	2,4	3,0	1,5
E	30	1,3	1,4	1,0	1,8	1,2	0,6	0,3
F	50	1,5	0,5	0,7	2,2	1,0	0,6	0,2
G	70	0,8	0,4	1,1	0,8	1,1	1,8	0,2
H	100	3,7	3,5	3,6	2,4	2,5	5,5	1,4

Fonte: Gazeta Mercantil, 17,18 e 19 mai 2002 – Finanças. P.B-2.

A provisão (coluna 2 da tabela acima), devida no momento da contratação da operação pela Instituição Financeira e exigida pelo BACEN através da Resolução 2.682 de dezembro de 1999, procurou tornar racional a discussão do percentual correto das provisões para crédito, estabelecendo uma escala de classificação do risco de cada operação de nove degraus, de AA a H, conforme a nota (risco).

A partir das diretrizes estratégicas, o banco tem aumentado o peso das carteiras de varejo e comercial no total das operações, conforme Relatório Anual 2001 da Instituição e demonstrado através dos gráficos a seguir. Ao final do ano de 2001, a soma daquelas carteiras correspondia a 54,0 % do total aplicado, contra 41,5 % em dezembro de 2000. O incremento tem por finalidade a maximização das receitas, visto o *spread* da área de varejo ser superior ao da área rural.

FIGURA 08: Composição da Carteira de Crédito do BB



Fonte: Relatório Anual 2001 do Banco do Brasil

A tabela abaixo demonstra que, apesar das estratégias implementadas e do incremento do volume total de créditos disponibilizados à sociedade brasileira, o Banco do Brasil manteve o percentual de participação deste volume, desde 1996.

TABELA 09: Participação do BB nas Operações de Crédito do SFN

ANO	OPERAÇÕES DE CRÉDITO DO SETOR	OPER. CRÉDITO BB	PARTICIPAÇÃO BB S/OPER. CRÉDITO
1995	160.955.546.300	32.391.296.000	20,12 %
1996	175.587.189.200	23.520.458.000	13,40 %
1997	186.938.622.000	22.675.501.000	12,13 %
1998	206.962.821.000	25.357.612.000	12,25 %
1999	219.291.331.000	24.387.638.000	11,12 %
2000	254.279.047.000	29.394.172.000	11,56 %
2001	314.822.346.000	42.499.281.000	13,50 %

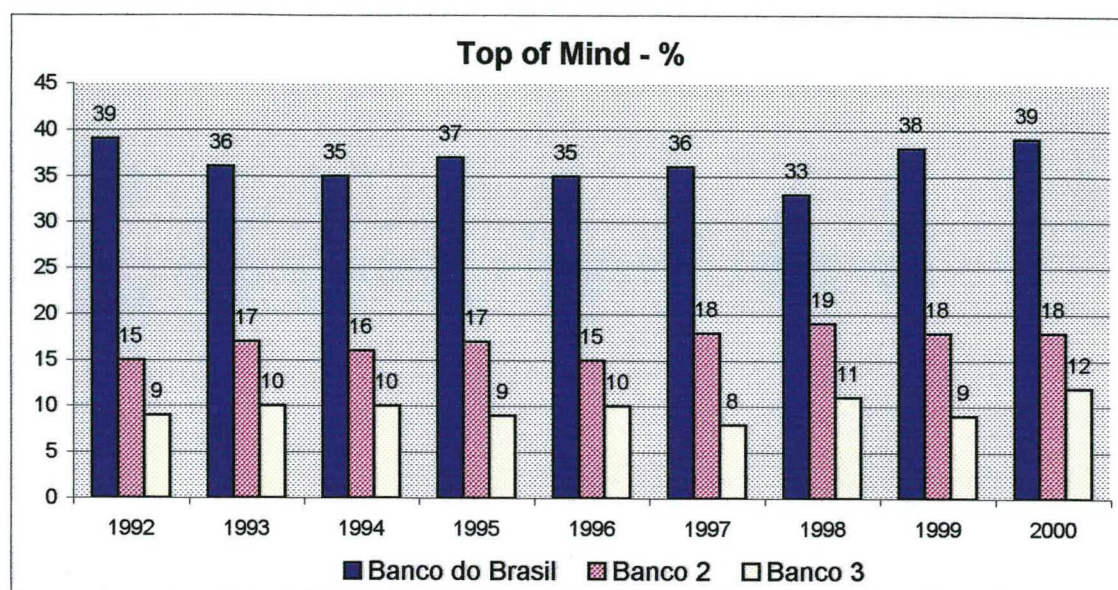
Fonte: elaboração da autora a partir de dados publicados nos relatórios: Balanço Anual 1996/1997 Gazeta Mercantil, p. 364, Balanço Anual 1997 Gazeta Mercantil, p. 366, Balanço Anual Gazeta Mercantil 1998, p. 360, Balanço Anual Gazeta Mercantil 1998, p. 390, Balanço Anual Gazeta Mercantil 2000, p. 336, Balanço Anual Gazeta Mercantil 2001, p. 542 e SISBACEN, Balancete dezembro/2001.

O próprio fato do uso da metodologia de limites de crédito, minimiza o risco inerente às operações de crédito, mas contribui para a redução do capital aplicado, em função de seu posicionamento conservador (opinião da autora).

Destacamos que o Banco do Brasil é pioneiro em termos de implantação de um modelo de gestão de ativos e passivos.

Conforme demonstramos abaixo (figura 15), através da pesquisa *Top of Mind* executada pelo Instituto de Pesquisa DataFolha, o BB vem recebendo o reconhecimento por suas ações de reforço da imagem na mídia, visto que ocupa um honroso primeiro lugar desde 1992. Note-se que a soma do percentual do segundo e terceiro bancos lembrados, não atingem a marca alcançada pelo BB.

FIGURA 09: Top of Mind – DataFolha (%)



Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados constantes nos relatórios anuais da Instituição

É classificada também, como instituição da melhor qualidade, ao receber o *rating* nacional máximo da Atlantic Rating, "AAA", em 1998.

PIZARRO (2001), no ranking de Bancos promovido pela FGV, demonstra que o Banco do Brasil manteve a liderança do ranking em 2000, que já possuía em 1999, em relação ao volume de ativos do conglomerado, conforme demonstramos na tabela abaixo relacionando os quinze maiores bancos:

TABELA 10 : Ranking FGV de Bancos – 2000 (considerando o Grupo/Conglomerado)

Posição	Banco	Ativo (R\$ milhões)
1	Banco do Brasil S.A.	139.259
2	Caixa Econômica Federal	126.080
3	Bradesco	92.312
4	Itaú	70.755
5	Santander	58.654
6	Unibanco	48.916
7	ABN Amro	28.670
8	Safrá	24.322
9	HSBC	22.614
10	Bankboston	22.424
11	Citibank	20.184
12	Nossa Caixa	18.476
13	Sudameris	15.356
14	BBA Creditanstalt	12.625
15	Bilbao Viscaya	10.046

No primeiro semestre de 2002 o BB manteve a posição de liderança no

ranking de Ativos da América Latina, com volume de R\$ 169,9 bilhões, segundo publicação na Agência de Notícias, informativo interno, de 27.08.2002.

Outras estratégias adotadas pelo BB, como reforço de imagem e marca, e que sem dúvida, contribuiu para que o tornasse a Instituição Financeira mais lembrada, foi o apoio à cultura e ao esporte, inclusive agora, em 2002, o banco passará a ser representado, na mídia, apenas pela sua logomarca, algo que apenas poucas empresas no mundo podem adotar.

O Banco criou Centro Cultural Banco do Brasil em três grandes cidades brasileiras, no Rio de Janeiro (1989), em Brasília (2000) e em São Paulo (2001). O público é atraído pelos eventos de artes plásticas, cinema e vídeo, cursos e palestras, dança, teatro e música. Só no CCBB-RJ a visitação no ano de 2000, foi de 1,8 milhão de pessoas, ultrapassando a visitação média de alguns dos maiores museus do mundo.

O Projeto Circuito Cultural Banco do Brasil, promove a cultura, educação e solidariedade. Trata-se de um projeto itinerante que leva arte a várias cidades do País. Exemplo de temas desenvolvidos neste projeto: Tom Brasil, um tributo a Tom Jobim, Brasil 500 Anos, comemorando os 500 anos do descobrimento do país, 100 anos de JK, entre muitos outros.

A ação do Banco do Brasil no marketing esportivo é uma estratégia de diferenciação, que tem por objetivo valorizar o esporte e agregar imagem de modernidade, jovialidade, dinamismo e competitividade à marca BB.

Em janeiro de 2000, o Banco lançou o Projeto TênisBrasil, com o objetivo de difundir o tênis no País. O Projeto prevê ampla ação de apoio ao esporte, desenvolvendo as seguintes ações:

- Patrocínio ao tenista Gustavo Kuerten (Guga), associando o BB aos atributos de jovialidade, simpatia, competitividade, modernidade, precisão e ética;
- Escolinhas Banco do Brasil de Tênis, localizadas em Florianópolis, Brasília, Salvador e São Paulo, atendendo com prioridade alunos de escolas públicas através de aulas gratuitas e o fornecimento de uniforme, material para os treinos, além de transporte e alimentação;
- Circuito Banco do Brasil Juvenil de Tênis, desenvolvido para crianças de 12 a 16 anos, nas categorias masculina e feminina;
- Patrocínio das etapas brasileiras da Copa Davis e apoio a diversos torneios de exibição de tênis.

Uma das primeiras estratégias implementadas pelo BB nesta área, foi o

incentivo ao vôlei de praia, em 1990, que além do patrocínio aos profissionais da área, incentiva adolescentes durante a realização das etapas do Circuito, a fim de revelar futuros talentos e também para reforçar atitudes saudáveis e positivas junto ao público jovem. O mesmo evento também proporciona créditos ao balanço social do Banco, com a arrecadação e distribuição de toneladas de alimentos para entidades assistenciais, além da geração de mais de cinco mil empregos temporários por ano.

Outras participações relevantes do Banco para caracterizá-lo como empresa exemplo de cidadania corporativa, conforme publicado no Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa, em 2000, classificando-o como “máquina de projetos sociais”, incluem ações como o Projeto ParadesportoBrasil, para aumentar a capacidade competitiva dos atletas portadores de necessidades especiais e o Projeto Voluntariado, incentivando a participação de seus funcionários em atividades comunitárias.

Mas é através da Fundação Banco do Brasil que a empresa cumpre a maior parte de suas ações sociais. Os recursos utilizados no desenvolvimento de suas ações vêm dos rendimentos do patrimônio investido, de contribuições do patrocinador e de um percentual da comercialização do seguro Ouro Vida do Banco. São aplicados em iniciativas como complementação escolar, alfabetização de jovens e adultos, combate ao câncer infantil, cultura e geração de emprego e renda.

Dentre os programas conduzidos pela Fundação, destacam-se o BBeducar, AABB Comunidade, Criança e Vida, Memória, Trabalho e Cidadania e Gestão Municipal e Escolar, utilizando-se também de parcerias com outras entidades e fundações.

CAPÍTULO V

"Todas as flores do futuro estão nas sementes de hoje." – Provérbio Chinês

5. Conclusões

O nosso problema de pesquisa apontava para a necessidade de nos aprofundarmos no entendimento da dinâmica política, social, econômica, financeira e tecnológica que caracterizou a década de 90, do século passado, com impactos no mundo, no Brasil e na empresa Banco do Brasil, inserida nesse contexto.

Para tanto, nossos objetivos (geral e específicos) precisavam ser atingidos, sem no entanto, termos a pretensão de esgotar este vasto assunto.

Revisamos a literatura sobre estratégia, no Capítulo II desta monografia, nos detendo naquelas que vislumbramos como aplicáveis ao nosso estudo, e que foram utilizadas pela empresa foco de nossa pesquisa, quais sejam a de *diversificação de atividades, cooperação e terceirização, vantagens de custo e vantagem de diferenciação, além da estratégia de internacionalização*. Tal foco, necessário ao objetivo a que se pretendia, também não esgota as opções de estratégias utilizadas pelas grandes e mega-empresas.

Descrevemos os cenários esperados para a década de 90, no capítulo III, face à dinâmica capitalista chamada de globalização ou mundialização, com suas consequências políticas, sociais, econômicas, financeiras e tecnológicas, sobre todos os agentes daquela época. Analisamos as perspectivas de como isso afetou, particularmente o Brasil, seu desempenho perante a economia mundial, e que impactos tal dinâmica trouxe sobre o Sistema Financeiro Nacional, principalmente com a implementação do plano Real e a internacionalização de nossa economia (inclusive no próprio sistema bancário).

A abertura econômica brasileira deveria ter sido implantada de modo **gradual e seletivo**, propiciando equiparação da indústria brasileira à realidade vigente nos países centrais (incentivos, subsídios, seletividade nas importações e proteção à indústria local através de barreiras à entrada). Opinião emitida por Lacerda (1998), que vai de encontro com o pensamento da autora deste estudo.

Isto posto, a forma como se deu a abertura econômica brasileira, inclusive do Sistema Financeiro Nacional, não produziu os efeitos desejados. Os serviços e tarifas bancárias ficaram mais caros, para compensar a perda de receita inflacionária. A

introdução no país de bancos estrangeiros acirrando a concorrência, não diminuiu os custos para o consumidor final.

“A qualidade do atendimento ainda está longe do que deseja o cliente em quesitos como a redução de filas e de tarifas.”, segundo palavras de Campelo Junior (1999), mas verifica-se grande expansão do atendimento por via eletrônica, quer seja por meio dos caixas automáticos ou internet. O setor bancário tem passado por um árduo processo de aprendizagem com os novos tempos de inflação baixa e por estar inserido num ambiente de concorrência bastante acirrada.

No capítulo IV, conforme proposto nos objetivos específicos, analisamos a empresa Banco do Brasil, sua história (que se confunde com a história do país, nos últimos 194 anos), e os seus problemas estruturais e conjunturais, especialmente àqueles vividos no início da década de 90. Apresentamos as principais estratégias adotadas pela Empresa, a fim de alcançar o proposto em sua Missão. Nosso trabalho se ateve nos quatro tipos de estratégias teoricamente revisados no capítulo II.

Demonstramos, que a instituição atingiu seus objetivos, mantendo sua participação no mercado, e vencendo os novos desafios advindos das mudanças implantadas no país com a abertura econômica.

Como exemplos disto, podemos citar a estratégia de terceirização de atividades não essenciais à empresa, a busca de parcerias, com o intuito de ampliação de negócios e o grande investimento em tecnologia a fim de reduzir custos de processamento e melhor atender a enorme base de clientes.

Através da redução no número de funcionários e de novas regras para a entrada de empregados, o Banco buscou a redução das despesas administrativas, tornando a empresa mais rentável e atingindo índices de eficiência (percentual das receitas consumidas com despesas administrativas), mais próximos daqueles bancos privados de varejo que servem de parâmetros para o sistema bancário (Itaú, Unibanco, Bradesco), passando de 70,2% para 60,3% (primeiro semestre de 2002 em relação ao primeiro semestre de 2001). Destaque-se que quanto menor este percentual, melhor.

Prova disto, é a rentabilidade alcançada no primeiro semestre de 2002, de 20,6 % sobre o Patrimônio Líquido (a meta estratégica era de 15%), marca nunca dantes alcançada na história da Empresa, mesmo com a turbulência econômica que se abateu sobre o país no primeiro semestre de 2002.

Os números do ano de 2001 indicam o acerto da estratégia do Banco ao centrar seus investimentos na área de tecnologia, pelo segundo ano consecutivo, a

pesquisa da Revista InfoExame aponta o BB como líder absoluto de transações financeiras on-line entre os bancos e as corretoras.

Em 2001, ocorreu um incremento de 114,6 % no volume financeiro (em reais) movimentado via Internet, em relação ao ano de 2000, segundo a Diretoria de Marketing e Comunicação do BB. No final de 2001 eram quatro milhões de clientes cadastrados e utilizando a página do BB na Internet. Este número subiu para 4,6 milhões de clientes em junho/2002.

O Banco do Brasil diferencia-se de seus concorrentes através de produtos consagrados no mercado, como o Cheque Ouro, por exemplo, primeiro cheque especial lançado no mercado. A participação do governo como sócio do Conglomerado e a existência da instituição por quase 200 anos, são fatos que agregam confiança aos clientes e também o diferencia dos demais bancos do país.

O grande investimento do BB no marketing esportivo, através do vôlei, tênis, e outras modalidades de esportes, associando a imagem do Banco a jovialidade, força, energia, saúde, garra, e ao *ato de vencer*, demonstrou ser de grande valia, pois tornou-se um diferencial em relação a seus concorrentes.

O BB incorpora, na relação com os funcionários, vários programas de capacitação, tornando-os profissionais com conduta ética, confiável e em constante aperfeiçoamento. Hoje 42 % do quadro de funcionários possuem curso superior completo e 5 % possuem mestrado e/ou doutorado. Mas, principalmente, todos os funcionários fazem cursos internos que os capacita para a função genérica de bancário e os especializa para as atividades que exercem no dia-a-dia da empresa. Outros benefícios sociais como participação na assistência à saúde e previdência complementar, são concedidos a seus colaboradores e se caracterizam como indicativos de segurança, estabilidade e fidelidade para com a Empresa.

Através deste estudo, podemos dizer que em termos de validade e eficácia, as estratégias adotadas pelo Conglomerado Banco do Brasil alcançaram seus objetivos, consagrando-o como o Banco número “001”* do mercado.

(*) o número do BB na câmara de compensação é 001, por ser o primeiro banco criado no país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, João. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33 – 42, mar./abr. 1995.

ASSOCIAÇÃO Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil. Globalização à brasileira. **Revista Momento**. Brasília: ANABB. n.12, p.6-11, jan./fev. 1997.

BANCO Central do Brasil. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br> >. Acesso em: 05 ago.2002

BANCO do Brasil S. A. Disponível em < <http://www.bb.com.br> >. Acesso em: 05 ago. 2002

BANCO do Brasil. Internet a passos rápidos. **Revista Profissionalização**. Suplemento Especial n.10, Brasília: Diretoria de Marketing e Comunicação, fev.2001.

BANCO do Brasil. Estratégia Corporativa 2000-2002. **Revista Profissionalização**. Suplemento Especial n.11, Brasília: Gerência de Estratégia Corporativa, mar.2001.

BANCO do Brasil. **O Banco do Brasil na hora da verdade**. Brasília: Diretoria de Marketing e Comunicação, 1996.

BANCO do Brasil. **Relatório anual 1998**. Brasília: Diretoria de Marketing e Comunicação, 1998.

BANCO do Brasil. **Relatório do 1º semestre de 1999**. Brasília: Gerência de Relações com Investidores, 1999.

BANCO do Brasil. **Relatório anual 2001**. Brasília: Diretoria de Marketing e Comunicação, 2001.

BRASIL, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, n.33, p. 6-11, mar./abr., 1993.

CALDEIRA, Jorge. O que vem pela frente? **Revista Exame**, ano 30, n.636, p. 34-37, mai. 1997.

CAMPELO JUNIOR, Aloísio. Os 100 maiores: ranking FGV de bancos. **Revista Conjuntura Econômica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 54, n. 6, p. 36-51, jun. 2000.

CARVALHO JUNIOR, Luiz Carlos de. **As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suinícola brasileiras**. 1997, 260f., Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COMISSÃO Nacional de Bolsas de Valores. **Mercado de capitais**. 4. ed. Belo Horizonte: CNBV, 1998.

COSTA, Alfredo; CARVALHO, Paulo Henrique. BB vai ao novo mercado. **Revista bb.com.você**. ano 3, n.14. mai./jun.2002.

CRAIG, J.C. & GRANT, R.M. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littere Mundi, 1999.

DIMENSTEIN, Gilberto. O plano real acabou. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 22 jun. 1997, Caderno 1, p. 22.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FORRESTER, Viviane. O horror econômico. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 15 jun. 1997, Caderno 5, p. 16.

FREIRE, A. **Estratégia**. Lisboa: Verbe, 1997.

FREITAS, Maria Cristina Penido de. **Abertura do sistema financeiro no Brasil nos anos 90**. São Paulo: Fundap, 1999, p.101-173

GREIDER, William. **Revista Exame**. ano 30, n.13, p.111-112, 18 jun. 1997.

HOU, Wee Chow; SHEANG, Lee Khai; HIDAJAT, Bambang Walujo. **Sun Tzu: a arte da guerra e do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

KANITZ, Stephen Cahrles. Desta vez, existe a âncora do bom senso. **Revista Exame**. ano 26,n.6, p.20-28, 16 mar. 1994.

LACERDA, Antônio Corrêa de. **O impacto da globalização na economia brasileira**. São Paulo: Contexto, 1998.

LAMIN, Francine. **A influência dos bancos estrangeiros sobre o sistema financeiro nacional**. 2001, 55f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LIMA, José Erigutemberg Meneses de. **Sistema financeiro nacional – concentração, desnacionalização e desemprego após o plano real**. 81f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas). Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.

NASCIMENTO NETO, Antenor. A roda. **Revista Veja**, p. 80-89, 03 abr. 1996.

NAKANO, Yoshiak. Globalização, competitividade e novas regaras de comércio mundial. **Revista de Economia e Política**, local, v. 14, n. 4, p.7-30, out./dez. 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PAULA, Luiz Fernando Rodrigues de. **Revista Nova Economia**. Belo Horizonte, v.8, n.1, p.87-115, jul.1998.

PIZZARRO, Rui. Maiores voltam a ser os melhores: ranking FGV de bancos. **Revista Conjuntura Econômica**. Rio de Janeiro, v. 55, n. 6, p. 28-39, jun 2001.

REZENDE, Wilson. Terceirização: a integração acabou? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 4, p. 6-15, out./dez. 1997.

RODRÍGUEZ, Maria Célia Fernandez. Alianzas estratégicas de carácter tecnológico. **Revista Economía Industrial**, v.6, n. 330, p. 31-41, 1999.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia**. 8 ed. São Paulo: Best Seller,1994.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

AGULLÓ, Fernando. Las alianzas estratégicas, uma resposta a la demanda global. **Revista Economía Industrial**, v.1, n. 331, p. 11-15, 2000.

BARROS, Jose Roberto Mendonça de; GOLDENSTEIN, Lúcia. O real e a aliança inflacionária. In: VEIGA, Pedro da Motta (Org.). **O Brasil e os desafios da globalização**. Rio de Janeiro: Relume – Dumará, 2000.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. 15 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GONÇALVES, Reinaldo. **Ô abre-alas**: a nova inserção do Brasil na economia mundial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

HAMMER, Michael. A empresa supereficiente. **Revista Exame**. ed.especial – Harvard Business Review, n. 764, abr.2002.

JARILLO, José Carlos. Ventaja Competitiva y ventaja cooperativa. **Revista Economía Industrial**, n. 266, p. 69-75, mar./abr. 1989.